

移动商业时代的思维革命

互联网思维 独孤九剑

赵大伟◎主编

和君集团董事长 **王明夫**
新东方教育科技集团董事长 **俞敏洪**
鼎力推荐！

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

版权信息

互联网思维独孤九剑

作者：赵大伟

出版社：机械工业出版社
出版时间：2014-03-01
ISBN：978-7-111-46002-2

目　录

新一代互联网的特征：万物皆可互联

互联网的发展，让互动变得更加高效

互联网思维，更注重人的价值

互联网思维，堪比“文艺复兴”

第3节　传统企业的互联网转型，是一项系统工程

传统企业“触网”，应规避四大误区

传统企业“触网”的四重境界

传统企业互联网转型“三部曲”

互联网思维，重塑传统企业“价值链”

互联网思维，开启新商业文明时代

第一章　用户思维

第1节　从品牌运营到企业经营，一切以用户为中心

用户思维，在价值链各个环节都要“以用户为中心”

互联网消除信息不对称，使得消费者主权时代真

大数据思维的核心是理解数据的价值，通过数据处理创造商业价值

小企业也要有大数据

第3节　法则16——大数据驱动运营管理

未来有价值的公司，一定是数据驱动的公司

精准化营销：你的用户不是一类人，而是每个人

精细化运营：大数据带来管理变革

大数据服务：从个性化到人性化

第八章　平台思维

第1节　平台是互联网时代的驱动力

第2节　法则17——构建多方共赢的平台生态圈

最高阶的平台之争，一定是生态圈之间的竞争

如何构建平台生态圈

第3节　法则18——善用现有平台

平台与否，顺势而为

传统企业“触网”，慎做平台

第4节　法则19——把企业打造成员工的平台

互联网冲击下的组织，将何去何从？

组织设计：从“金字塔”走向“扁平化”

管理方式：让每个人成为自己的CEO

决策体系：让一线成为引擎

利益机制：肯定人的价值

企业文化：创新驱动的人本主义

第九章　跨界思维

第1节　跨界成为必然趋势

跨界“野蛮人”，重塑产业格局

跨界者三个来源

第2节　法则20——寻找低效点，打破利益分配格局

互联网的跨界颠覆，本质是高效率整合低效率

从低效点出发，寻找跨界的入口

打破现有利益分配格局，把握跨界制胜的命门

推荐序一　突然冒出个赵大伟

王明夫/和君集团董事长

赵大伟考入和君商学院第五届在线班，在和君商学院的人才群体里，他就像是一滴水掉进了人才的海洋，无声无息、了无痕迹。他完整地听了我一年的课程，他说和君的每一次大课都让他眼界大开、热血沸腾。但我一直对这样一个学生，没什么印象。后来他辞去待遇优厚的国企工作，转而入职和君公司，成为和君千名咨询师队伍中的一员，我也半点儿都不知情。总之，他作为我的学生和我的同事，前后跨时两年多，我不知其人，也未闻其事。

2013年国庆期间，和君举办全员培训大会，主题确定为"致青春"，面向全体年轻人海选演讲者。我是培训大会的总设计和总导演，负责遴选演讲者和指导他们备课。在众多的申报课件中，有一份课件叫《互联网思维"独孤九剑"》，突然跳了出来，我一眼就看上了它，爱不释手。它选题前瞻、思维系统、结构严整、逻辑清晰、文字干净、观察深刻、体会精到，堪称一幅妙品。如果要评选2013年度中国最佳商业评论或商业观察，此人此品当爆冷折桂。和君队伍中有如此功力的年轻人？我喜不自禁。此人是谁？赵大伟！长得啥样、什么来路？不知道。

他的课件无须作任何改动；他是否擅长演讲，也无关紧要。我没任何迟疑就选定让他上了。直到培训大会他登上讲台，我才开始第一次打量这个年轻人，欣赏、仰望和期许，尽在其中。赵大伟果然没有什么演讲技巧和巧言令色，有的就是干货和干练，50分钟的演讲，博得了千人会场雷鸣般的掌声。就这样，在我的心目中，在一千多个和君人的心目中，突然冒出个赵大伟，他在一直以来的默默无闻中爆冷逆袭，迅速蹿红。

随后我跟进了三件事：第一，嘱咐和君品牌部门推广赵大伟的思想观点，助推赵大伟；第二，主张赵大伟写一本书，深化自己的研究，严谨自己的认识，惠及更多的人和企业；第三，邀请赵大伟陪我会谈了一次客户，讨论一个传统产业（铝型材）的O2O战略，希望他找到真实的质感，把他的互联网思维嵌入中国的商业原生态里去，思考中国产业的命运，探索中国产业的出路。

如今，三个月过去了，主流财经媒体频繁采访或采用赵大伟的互联网思维观点；和君官方微信做的赵大伟专题，迅速被转发十几万人次；刊发赵大伟互联网思维文章的一期《和君视野》杂志被抢要一空；清华大学、厦门大学等著名学府陆续邀请赵大伟去授课；阿里巴巴、复星集

团等企业和投资机构纷纷邀请赵大伟去“华山论剑”，破解转型迷思，探讨升级之路。在传统产业如何互联网化的领地上，似乎到处都突然冒出一个赵大伟。一个季度，就一个季度的事，赵大伟火起来了。

赵大伟的书稿，已经出来。单是琢磨一遍目录，我就欣赏不已，陡然兴起一股欲读其详的冲动。这本书，应该成为和君人的必读书，将被列入我一年一度修订的《建设你的知识结构：和君推荐阅读书目单》中。如果说互联网将改变一切产业和商业，中国的企业家和经理人迫切需要理解互联网精神、建立互联网思维、学会互联网打法，那么这本书也应该成为中国企业家和经理人的必读书。

新兴互联网技术的产业化、所有产业的互联网化，是未来商业浪潮的两大主旋律。和君集团必须告别传统咨询，迎上这两股商业浪潮。和君咨询提供战略思想和操作方案、和君资本提供资金、和君商学院提供人才，协助一个个传统企业实现互联网化，协助一个个新兴互联网技术实现产业化，应该就是和君集团打造能力、服务客户的方向。赵大伟这样的人才，突然冒出来，绝非偶然，从社会说是时势的需要，就和君而言是战略的呼唤。

赵大伟，与马化腾、李彦宏、杨致远、比尔·盖茨等IT人同属天蝎座，出生于吉林白城一个普通的农民家庭，现为和君集团专注在互联网领域的一名咨询师。他朴实、坚毅、勤奋、好学，长期大量阅读练就的思维力，利如剑；不怕吃苦、说干就干的行动力，行如风。他未来的职业道路，漫长而又清晰、有挑战而又瑰伟：带着和君式的“管理咨询+投资银行”知识底蕴，修炼他的互联网思维“独孤九剑”，仗剑行走咨询江湖，协助一个个客户企业进行互联网化改造，帮助它们实现浴火重生、凤凰涅槃，毫不留恋地告别黯然失色的旧商业，毅然决然地走向生机无限的新经济，待到年头够了、功夫到了的时候，亮剑资本市场，弄潮产业巅峰，最终实现“修身、齐家、兴业、益天下”的人生价值。

赵大伟在读和君商学院的时候写过一篇作文，题目叫做《大器成于大气，伟业始于微行》，其中说：“我本剑客一名，理当尊干将、莫邪为榜样，将全部热血与精华铸进生命之剑中。”他在文中写了一首豪气干云的诗，兹摘录其中几句，略作改动，以为本序的收尾。

生逢当时，其势难挡；伟骨峻志，其坚如钢。
营伍之气，赳赳昂昂；剑履齐奋，谁与争抗？
铁骨铮铮，侠义堂堂；兵谈纸上，非吾赵郎。
将相无种，男儿自强；利剑出鞘，一试锋芒！

王明夫

2014年1月15日于温哥华Deep Cove

推荐序二　拥抱互联网

俞敏洪/新东方教育科技集团董事长

互联网的发展架势是，侵入一个一个传统行业的地盘，先是蚕食、后是冲击、最后是颠覆，侧面试探演变为正面竞争，正面竞争演变为全面洗劫。媒体、图书、旅游、零售、手机、家电、电信、金融……从轻量级的到重量级的，一个个传统产业，眼睁睁地就这样看着它们一步一步地被互联网改变着、重构着，兴衰、胜负、生死都重新来过。原来号令天下的巨头可能摇摇欲坠，甚至死无葬身之地；而名不见经传、不知什么来路的屌丝，可能异军突起、雄霸天下。长期紧盯、严防和死掐的同行对手，可能突然变得不再重要甚至同病相怜，而从来不曾防范、一直互不相关的外行可能猛然跨界杀入、横刀夺爱，拿走你的用户、人才和市场。

我所从事的教育行业，就是这样一个古老的、传统的行业。2013年，我的好朋友BAT（百度、阿里、腾讯）毫不犹豫地闯入了我的地盘，做起了在线教育。仿佛是一夜之间，在线教育潮水般地涌起来，成为了行业的新星、资本的宠儿、人才的热土。我知道，我已经无法按原有的思维和模式守住我的地盘了。

2013年，是新东方成立20周年。在周年庆典上，所有人都在庆祝，而我却陷入焦虑和痛苦之中，因为我知道，用20年时间发展起来的新东方，未来的20年，路真是不好走。过去的成功跟未来的成功没有多大关系。所以庆典当天晚上，我就把新东方前150个管理干部拉到北京郊区，封闭整整四天，讨论未来20年的发展思路，思考如何重构新东方的商业模式，更换新东方的基因，以实现拥抱互联网的转型和升级。更换基因这个坎儿过不去，基本上就要死。不是增长还是不增长，而是生存还是死亡。能不能拥抱互联网，成了生死问题。

更换组织基因，用互联网思维去重构原来的商业模式，非常不容易、非常痛苦，但必须要这么做。我的亲身体会：一是改变自己惯性思维非常难；二是意识到不得不变后，行为很难跟上思想变，思想意识已经换轨道了，但行为往往还停留在旧轨道上；三是如果我的思想和行为一致了，怎么动员团队跟我一起走。就在这个痛苦转变的过程中，你还在煎熬和取舍，而大量的机会可能就已经失去，眼看着一批批新生代把你超过去。改变是有风险的，改不一定就是活路，但不改一定是死路。所以我现在做好了准备，宁可在改的路上死掉，也不死在原来的基因里。首先要从我自己这里开始转变，用互联网思维来武装我自己。然后

我还要引导大家用互联网思维把自己武装起来，让互联网思维融入每一个工作项目中。只有我的思维转变了，新东方的团队才有可能实现思维方面的转变；只有新东方的团队思维转变了，新东方的转型才有可能成功。

怎样建立起完整的互联网思维？我觉得和君咨询的赵大伟写的这本书很好，它勾勒出的互联网9大思维、23个法则，让我们对这个问题的认识变得立体、系统起来，而且讲得深入浅出、通俗易懂。这一点与那些从技术角度讲解互联网的图书相比具有很大的不同，非常适合面临互联网转型的传统企业一读。

俞敏洪

2014年1月13日

自序　顺势而为

赵大伟

在笔者2013年国庆演讲的时候，“互联网思维”一词还不是太火，但是在这本书即将出炉的时候，这个词已经火得发烫，俨然成为2013年中国互联网领域的首要词汇。关于互联网思维的论述、争辩也是越来越多，好像人人都能谈上几句，写个文章套用个“互联网思维”关注度即刻大幅提升，这种现象的出现，昭示着什么？

当一个话题被人们反复提起的时候，这个话题迟早会成为一个时代命题。当下，就是这样的时代。传统企业互联网化，即将成为最主流的商业旋律。无论你是互联网人，还是传统企业从业者，无论你是创业者，还是投资人，这是时代给予我们的机遇。

笔者由于从事咨询和培训工作，业务方向又涉及传统企业的互联网转型，所以经常会与大量的传统企业老板交流诸如“电子商务”、“社会化营销”、“O2O”之类的话题，但是多次交流之后，发现绝大多数传统企业对电商的认知还不够深入，还停留在“如何提升天猫旗舰店的销量”、“如何做微信营销”、“在哪里找到合适的电商人才”这类问题上。这类问题的答案固然很重要，但是系统性的问题没有解决，这类问题也难以有实质性的突破。

我们认为：结构效率大于运营效率。上面这些问题都是运营效率层面的问题，如果结构效率得不到提升，运营效率很难体现出价值。对于传统企业互联网转型来说，绝不仅仅是在天猫开个店、在微信开个公众账号那么简单，而是基于互联网影响下的产业发展、消费行为变迁，对整个企业商业模式的重新思考，对内部管理体系、业务流程的再造和升级。这是一项系统工程，其背后贯穿的是一整套的新商业思想，我们称之为互联网思维。

这些互联网思维，不是因为互联网才产生，而是因为互联网的发展，使得这些思维得以集中爆发。互联网思维，不能说是有多新鲜的理念，它恰恰是一种回归，使得商业回归人性。互联网的技术发展和商业形态演变，使得这种“以人为本”的商业理念凸显出不容忽视的价值。

马云说过，很多人一生输就输在对新生事物的看法上：第一，看不见；第二，看不起；第三，看不懂；第四，来不及。

互联网思维裹挟“颠覆”浪潮席卷而来，从我们身边发生的一件又一件“颠覆”案例来看，互联网正在不折不扣地重构着原有的商业秩序，互联网思维也在影响着一波又一波的创业浪潮。小米的奇迹，虽然空前，

但不绝后，如果谁能把握其中的“Know-how”，谁就可以打造下一个“小米”。

为了将关于传统企业互联网转型的一些思考系统化，并分享给更多人，笔者通过“众包”的方式，与数十名业内资深人士通力协作，用了两个月的时间完成了这部书稿。市场即对话，书稿亦然。为了帮助大家更好地阅读本书，笔者这里有几点提示：

（1）一本书有一类受众群体，本书主要针对的读者，便是那些希望能够在这场传统企业互联网化浪潮中抓住商业机遇的同行者，对互联网思维有那么一点感觉但还不够深入，不管你是来自传统行业还是来自互联网领域。文风力求通俗易懂，偏口语化。“没有传统的企业，只有传统的思想”，我们希望能够帮助这些优质的企业完成这样的思维切换。

（2）绝大多数关于互联网思维的争辩都是建立在定义不一致的基础上，这样的争论毫无意义。如果你不屑于谈互联网思维，笔者也不屑于和你辩论。我们不是评论家，没有时间去争论所谓的真伪命题。互联网思维没有真伪之分，只有理解深浅之别。如果理解了，请挽起袖子立即去做！

（3）学习没有终点，书稿也将不断迭代。互联网科技发展日新月异，传统企业互联网转型也在前赴后继，每个人对互联网思维的理解都在不断深化，读完这本书只是起点，而远非终点。书稿现在也只是1.0版本，我们会根据观察、实践和体悟逐渐完善，有可能年底就变成5.0版本了。笔者更希望扮演一个引路人的角色，帮助大家打开这扇门，我们携手同行，在这场商业变革浪潮中共同成长。

（4）人人皆可为师，互动才能创造价值。面临互联网转型的传统行业从业者们，在商业实战中所沉淀出的智慧，是非常宝贵的财富，只有充分地交流、碰撞，才可能真正带来启发。与其说是笔者来写这本书，倒不如说笔者给大家搭建一个探讨的平台，我们每个人在实践中遇到的困惑、积累的经验、鲜活的案例都将是这本“书”的重要组成部分。

（5）不要纠结于案例，要关注案例背后的商业逻辑。书稿中会引用大量案例来支撑理论观点，是为了大家更容易理解。但是这里提醒大家不要纠结于案例本身，每一个成功的企业都是阶段性的成功，今天它做得好的地方我们拿来借鉴，但很有可能它因为其他方面的疏漏而退出江湖，没准今天很火的小米明天就会黯然失色，这个在商业社会都很正常。所以我们更重要的是把案例放在特定的情境下，去审视其背后的操作思路和商业逻辑。

（6）读书只是学习形式之一，真知的形成需要持续聚焦和深度思考。读书，尤其是纸质图书的阅读，只能算是一种学习方式，还远远不

够。聚焦在传统企业的互联网转型，我们将打造一个线上线下立体学习的交互社区。我们不一定是最好的作者，但我们一定是最好的编辑。

按照上面的初衷，为了帮助大家完成对“互联网产业化”、“产业互联网化”更为透彻的理解，我们运营了一个聚焦在传统企业互联网转型的O2O社群，现在推出了微信公众账号平台——新商业智慧联盟(xsyzhlm)，后续会不断地丰富学习内容和形式，帮助大家知行合一。

在撰写书稿的过程中，也是对笔者现在从事工作内容的一个系统思考过程。互联网思维的核心是用户思维，强调用户体验，对于传统企业的互联网转型，我们希望能为我们的用户提供尽可能多的帮助。我们致力打造一种全方位的解决方案，提供咨询服务（提升管理），提供资本（导入资金），提供技术（IT实施），提供人才（搭建团队），提供培训（发育能力），为传统企业互联网转型提供方法论、资金池、技术包和人才库，协助企业提升内生能力。

最后，这本书能够成稿出版，首先要感谢和君咨询董事长王明夫先生。没有他的指导和支持，就没有这本书的诞生。

其次要感谢新东方教育科技集团董事长俞敏洪先生为本书作序。

最应该感谢的是，参与本次书稿撰写和修订的六十多位“众包”作者和编辑，他们是黄金、伍星、薄胜、陈能杰、安征、熊水柔、孙伟、王晓梦、曹宇峰、秦晔、王婧琳、崔祥瑞、布和、曾旭、黄冰、张春梅、王启林、鲁锡峰、吴正高、巩志远、蔡武、张东洋、陈鸿婴、穆玉良、潘雪峰、高博、吕鑫、潘国强、刘雁、劳锡寮、丁文曜、谭宏斌、王雪、汪芳芳、蔡勇、李永久、王凯、杨林三、祝恩明、李全、王一强、寿治国、刘桂云、陈曼曼、刘雪娅、刘礼、黄庆铭、贾鹏、方安兵、董秋月、张鑫、吴泽权、郝明、郭丹、高步云、丁立朝、高莉莉、肖龙、于璐、凌霞、刘祺、肖龙、肖妤倩等。

其中，伍星及优才网志愿团队负责本书稿的网络阅读平台开发，薄胜、熊水柔负责本次书稿访谈嘉宾联络，在此向他们表示感谢！

感谢我的前女友兼现任妻子刘惜墨女士，谢谢她一直以来的理解和陪伴！

感谢和君公司品牌部的同事赵长城和机械工业出版社的解文涛先生，本书能够迅速出炉，与他们的努力工作分不开。

引言　互联网思维制胜传统企业转型

传统企业互联网化，是未来商业浪潮的主旋律。

互联网思维的本质，是商业回归人性。

传统企业的互联网转型，是一项系统工程。

不是因为有了互联网，才有了这些思维，而是因为互联网的出现和发展，这些思维得以集中性爆发。

第1节　传统企业互联网化，是未来商业浪潮的主旋律

首先回放两场著名的“赌局”。

赌局一：2012年12月王健林VS马云

2020年电商在中国零售市场占50%？

筹码：1亿元

在“2012中国经济年度人物”颁奖现场，万达集团董事长王健林与阿里巴巴集团董事会主席马云针尖对麦芒地火拼了一把。王健林称：“电商再厉害，但像洗澡、捏脚、掏耳朵这些业务，电商是取代不了的。我跟马云先生赌一把：2020年，也就是8年后，如果电商在中国零售市场占50%，我给他一个亿，如果没到他还我一个亿。”

马云则认为电商必胜。他称：“今天真正创造一万亿的不是马云，创造一万亿的可能是那些店小二，小年轻人，‘90后’、‘80后’，我们在街上不会点头的快递人员，他们正在改变今天的中国经济，而只有他们才是未来经济的希望。所以我不是取代你，而是帮助他们取代你。”

赌局二：2013年12月董明珠VS雷军

五年之后小米营业额能否超过格力？

筹码：10亿元

在“2013中国经济年度人物”颁奖现场，这类赌局又如法炮制了一番，而且是上一年的对赌双方做见证。小米雷军认为：“小米模式能不能战胜格力模式，我觉得看未来五年。请全国人民作证，五年之内，如果我们的营业额击败格力的话，董明珠董总输我一块钱就行了”。

而格力董明珠说：“我告诉你，一块钱不要在这儿说。第一，我告诉你不可能；第二，要赌不是一亿，我跟你赌10个亿。为什么？因为我们有23年的基础，我们有科技创新研发的能力，而且我们保守了过去传统的模式。”

且不去评论这类赌局的商业作秀成分，也不去评价对赌双方如何各执一词。单从这类商业现象来看，为什么会有这样的赌局产生？虽然这两场赌局都最终作罢，但如果真的打赌，你赌谁赢？为什么？各位“元芳”怎么看？

传统企业的“互联网焦虑症”

在浩浩荡荡的互联网浪潮之下，一面是互联网企业的高歌猛进，一面是传统企业触网的慷慨悲歌，上演了一场大变革、大转型时代的绝妙交响。

我们不必太关心这两个赌局谁输谁赢，如果万达、格力不向互联网转型，必然是输家。如果能够基于原有资源优势并成功向互联网转型，则必然是赢家。这不是小米与格力谁输谁赢的问题，这是一场新商业与旧商业的博弈。

当淘宝“双十一”一天的销售额达到350亿元（相当于中国日均社会零售总额的50%）的时候，传统的零售业态该如何发展？当我们每天的媒体接触习惯变成了微博、微信的时候，传统的报纸、电视媒体又该怎么办？当我们把钱都放在余额宝里并且刷手机来支付的时候，传统的银行网点还有多大存在的必要？当互联网深刻地改变人类生活的方方面面的

时候，传统的商业形态必然面临变革，要么主动转型，要么被动颠覆。

无论是对于互联网公司，还是对于曾经居高临下的传统企业而言，这就是一个大变革的时代。在互联网巨头和创业者批量涌入传统企业互联网转型大潮之时，很多先知先觉的传统企业也已经开始布局，开始“触网”，一路踉跄地尝试做电子商务、做新媒体营销，但似乎都没有太好的效果。于是，大家便患上了一种病——“互联网焦虑症”，并且在“不明觉厉”的恐慌中摸索着。

与此同时，传统企业的互联网转型引发了大量的资本关注。很多投资机构认为：一旦这些传统企业能够转型成功，目前已经足够便宜的估值将迎来极大的提升空间。但问题是，传统企业的互联网转型，真的那么容易吗？你看到哪个企业已经算是成功转型了呢？传统零售行业受到电商冲击最大，那么多的零售企业，真正转型的或者说有转型成功迹象的，只有少之又少的苏宁云商、银泰百货等企业。大部分零售企业，要么转型的方向不明，要么积弊太多，失去了转型的动力，只能充当一只温水中的青蛙。

互联网思维，是传统企业互联网转型的制胜关键

随着互联网技术作为工具的逐步发展，越来越多的商业形态受到互联网的冲击。当这种冲击不断加深和变革不断加剧的时候，互联网就不再仅仅是一种技术，而是逐渐演变成为一种思维范式，也就是当前各路大侠热衷探讨的“互联网思维”。

我们来下个定义：互联网思维，是指在（移动）互联网、大数据、云计算等科技不断发展的背景下，对市场、对用户、对产品、对企业价值链乃至对整个商业生态进行重新审视的思考方式。

传统企业要想转型成功，适应移动互联网时代商业社会的要求，绝非淘宝上开个店或者做个微博营销那么简单，这些都是转型的“皮”而已。转型成功的最核心要义，就是传统企业必须具备互联网思维。互联网思维，是传统企业转型的制胜之道。抓住这一点，才抓住了根本。

中国互联网元老、宽带资本田溯宁说：未来的企业要互联网化，每家企业都要有互联网的思维。在未来不用互联网方式来思考问题，就没办法在社会展开竞争。

这里说明一下：不是因为有了互联网，才有了这些思维，而是因为互联网的出现和发展，使得这些思维得以集中爆发。

传统企业互联网转型成败，与“基因”无关

百度李彦宏认为：互联网正在加速淘汰传统企业，互联网在整个中国还是一个小的产业，互联网以外的产业是更大的产业，而每一个这样的产业都面临互联网产业的冲击，当然站在互联网人的角度来说，面临着几乎是无限的机会。

对于李彦宏的观点，笔者有不同的理解。对于这波互联网浪潮，互联网企业和传统企业其实都面临着巨大的机会，当然也面临着巨大的挑战。

传统企业与互联网企业的PK到底谁胜谁负？支持互联网企业的往往是“基因论”者，认为传统企业不具备互联网基因，因而难以转型成功。支持传统企业的往往是“资源论”者，认为传统企业在运营过程中积累的线下终端资源和行业经验，是互联网企业难以取代的。

笔者认为这两种看法都是不科学的。因为很多传统企业，自身基础的商务环节并没有做好，导致在互联网转型过程中，低效环节得以放大，难以应对互联网企业的打法，而这和互联网无关。同时，也有很多互联网企业，由于缺乏对传统商业本质的理解，进军传统行业也是屡屡败北。安踏电商负责人说：“很难想象一个完全没有从事传统商务的人能把电子商务做好。如果没有真正操盘过某个商品品牌的建设，那么电子商务对他来说也同样是巨大的挑战。”

那些连传统商务都没做好的企业，的确很难做好电子商务；而那些电子商务的后进入者凭借对商务的理解和对互联网工具的掌握，可以迅速占领线上的制空权。典型如京东之于苏宁、国美，小米之于海尔、联想。

传统企业在这波浪潮中，由于反应较晚，所以会出现暂时缺位的情况。当传统企业完成这套新的商业逻辑切换之后，就很难讲鹿死谁手了。正如马云所说：“没有传统的企业，只有传统的思想。”在美国的电商格局中，前十名电商企业，有八家是传统零售企业。再看一看2013年淘宝“双十一”大促，前五名分别是：小米官方、海尔官方、骆驼、罗莱家纺和杰克琼斯，淘品牌已经跌出了销量的前五名。

不过，在互联网企业的“野蛮打法”下，传统企业已经没有多少时间去按部就班地夯实基础商务环节，因为市场竞争不进则退，“快鱼吃慢鱼”。这要求传统企业必须加速用互联网思维去重塑企业经营的各个环节，进而实现弯道超车。

互联网将成为商业社会的基础设施。不管你是传统企业还是互联网企业，谁能够充分理解商务本质并且利用好互联网工具和互联网思维去

优化企业的价值链条，谁就能够赢得这场商业竞争。

不是只有互联网公司的人才具备互联网思维，互联网公司的很多人也不具备这种思维。互联网思维是一个商业时代的产物，就是我们经常谈到的“生产力决定生产关系，生产关系要适应生产力”。不管你来自互联网公司，还是来自传统企业，都可以学会这种思考方式。

“以消费者为中心”的信息经济注定要取代“以厂商为中心”的工业经济，所有的传统商业都要完成转型升级，进化到一种新的商业物种，这已经是两种商业物种的隔代竞争。来不及完成这种切换的，就必然会面临淘汰，无论你是传统企业还是互联网企业。

所以说，不是互联网企业淘汰传统企业，也不是传统企业淘汰传统企业，而是新商业淘汰旧商业。

张近东带领的苏宁云商，正走在向新商业模式转变的道路上。苏宁云商所定义的线下，是一个涵盖了店面、物流、服务、供应链，以及用互联网思维武装的新型销售团队在内的全资源能力体系。这是对空中的互联网经营最为有效的实体支撑体系。它解决了在传统电商形态下，消费者缺乏产品体验、品牌认知的弊端；可以将物流、售后服务、社交进行本地化的支撑；利用既有资源提升供应链效率，降低运营成本，有利于形成可持续的盈利模式。这已经转变为一种“虚实结合”的新的商业形态，而不是简单的线上和线下的嫁接。这种新的商业形态，一定是建立在互联网思维基础之上的。

未来将不会再有互联网企业，因为所有企业都将成为互联网企业

问大家一个问题，什么叫做互联网企业？

看看百度百科的定义：互联网企业是以网络为基础的经营，一般包括IT行业、电子商务、软件开发等。

现在看来，这个定义是经不起推敲的。“以网络为基础的经营”，未来有多少企业不是以网络为基础展开经营的？还有什么企业会拒绝互联网？

在互联网发展的早期，我们姑且称当时一批企业为互联网公司，如BAT（百度、阿里巴巴、腾讯），因为这些企业最先应用互联网工具，最先颠覆了传统经济的运行模式。所以，最早的这一批互联网公司，其实是广告公司、游戏公司、贸易公司或者媒体（如新浪、网易、搜狐、淘宝、京东等）。

但是，在今天，笔者认为，所谓的互联网行业、互联网企业都是“伪命题”。BAT的业务线涉足越来越多的传统行业，“菜鸟”算什么公司？“苏宁云商”又是什么？互联网作为一种技术、一种工具，已经渗透到了各行各业，该重新定义的不是互联网行业、互联网公司，而是传统行业、传统企业！

未来将不会再有互联网公司，因为所有企业都将成为互联网公司。所有行业、所有公司都会受到互联网的影响，无论是技术层面还是思维层面。所有的传统企业，需要思考的不是如何与互联网公司抢生意，而是自身怎样利用互联网完成转型和升级。

换言之，未来将没有可以与互联网撇清关系的行业。既然如此，作为传统行业，不是被动地担忧互联网“土豪”要来霸占自己的领域，而是该考虑自己这一行该怎么“跟土豪做朋友”，去主动迎接互联网的革命。

互联网成为生活中的“水和电”，互联网思维成为最根本的商业思维

互联网已经渗透到企业运营的整个链条中，从基础应用（如发电子邮件、用微信发通知、在百度查信息）到商务应用（如在线协同办公、在线销售、在线客服），乃至用互联网思维去优化整个企业经营的价值链条。

互联网化将成为下一波商业浪潮中最关键的词汇。在日经2013年全球ICT(信息与通信技术，Information and Communications Technology，简称ICT)论坛上，时任华为公司轮值CEO的胡厚崑说道：“在互联网的时代，传统企业遇到的最大挑战是基于互联网的颠覆性挑战。为了应对这种挑战，传统企业首先要做的是改变思想观念和商业理念。要敢于以终为始地站在未来看现在，发现更多的机会，而不是用今天的思维想象未来，仅仅看到威胁。”

“互联网正在成为现代社会真正的基础设施之一，就像电力和道路一样。互联网不仅仅是用来提高效率的工具，它是构建未来生产方式和生活方式的基础设施，更重要的是，互联网思维应该成为我们一切商业思维的起点。”

今天看一个产业有没有潜力，就看它离互联网有多远。复星集团CEO梁信军指出，互联网在过去一年中出现根本性拐点，开始第一次正式影响实体经济，这是一个重要转变。投资人应快速拥抱高成长的互联网行业，同时复星集团也会选择性退出那些可能会被互联网颠覆的行业，也会在可能受益于互联网发展的行业加大投资，比如说物流、数据这些行业。

第2节　互联网思维的本质，是商业回归人性

新一代互联网的特征：万物皆可互联

“移动互联网的概念即将消失，因为互联网就是移动互联网。”IDG投资公司副总裁武连峰在2013年安卓全球开发者大会上如此讲道。

也就是说，未来的互联网，不会再区分桌面互联还是移动互联，而是一种“泛在网络”的概念，是可以跨越PC、平板、手机、汽车、手表各个终端的。

传统互联网的定义多指桌面互联（Internet1.0），随着智能手机和平板电脑的兴起，移动互联（Internet2.0）又变得炙手可热。

新一代互联网，一定是建立在物联网基础上的，我们把这种互联网形态称为“大互联”（Internet3.0），就是一种“任何人、任何物、任何时间、任何地点，永远在线、随时互动”的存在形式。

腾讯创始人马化腾在2013年11月的内部峰会上强调：“腾讯未来将不会再区分各类终端，要在各产品线上做到终端打通。”从腾讯为时一年的产品线调整来看，原有的无线事业群被拆分，只保留具有平台属性的安全、浏览器、地图和应用商店四大产品线。其余产品都划归相应PC端所在部门，比如手机QQ被划分至QQ所在的社交事业群。这说明未来在腾讯各个产品线上，都不再区分终端，要做到各终端打通，也就意味着产品布局不再强调终端，而是跨越各类终端提供统一的产品形态。这就是“大互联”的表现。

所以，请各位不必纠结于桌面互联还是移动互联。在大互联时代，互联网天然具有移动属性。而且这种“大互联”网络，是未来所有行业、所有企业、所有组织的新运行平台，这个网络正在成为未来商业的新操作系统，也必将引爆新的商业革命。

互联网的发展，让互动变得更加高效

互联网的发展过程，本质是让互动变得更加高效，包括人与人之间的互动，也包括人机交互。

（1）Web1.0，门户时代。典型特点是信息展示，基本上是一个单向的互动。从1997年中国互联网正式进入商业时代，到2002年这段时间，代表产品有新浪、搜狐、网易等门户网站。

（2）Web2.0，搜索/社交时代。典型特点是UGC（用户生产内容），实现了人与人之间双向的互动。方兴东创造了博客中国，开启了用户生成内容的时代，典型产品如新浪微博、人人网等。

（3）Web3.0，大互联时代。典型特点是多对多交互，不仅包括人与人，还包括人机交互以及多个终端的交互。以智能手机为代表的移动互联网开端，在真正的物联网时代将盛行。现在仅仅是大互联时代的初期，真正的3.0时代一定是基于物联网、大数据和云计算的智能生活时代，实现了“每个个体、时刻联网、各取所需、实时互动”的状态，也是一个“以人为本”的思维指引下的新商业文明时代。

互联网思维，更注重人的价值

互联网思维是怎么产生的？生产力决定生产关系，互联网技术特征在一定程度上会影响到其在商业层面的逻辑。工业社会的构成单元是有形的原子，而构成互联网世界的基本介质则是无形的比特。这意味着，工业文明时代的经济学是一种稀缺经济学，而互联网时代则是丰饶经济学。根据摩尔定律等理论，互联网的三大基础要件——带宽、存储、服务器都将趋向免费。在互联网经济中，垄断生产、销售以及传播渠道将不再可能。

而且，一个网状结构的互联网，是没有中心节点的，它不是一个层级结构。虽然不同的点有不同的权重，但没有一个点是绝对的权威。所以互联网的技术结构决定了它内在的精神，是去中心化，是分布式，是平等。平等是互联网非常重要的基本原则。

在一个网状社会，一个“个体”跟一个“企业”的价值，是由连接点的广度和密度决定的。你的连接越广、连接越密，你的价值越大，这也是纯信息社会的基本特征，你的信息含量决定你的价值。所以开放变成一种生存的必需手段，你不开放，你就没有办法去获得更多的连接。

所以，互联网商业模式必然是建立在平等、开放的基础之上，互联网思维也必然体现着平等、开放的特征。平等、开放意味着民主，意味着人性化。从这个意义上讲，互联网是真正的以人为本的经济，是一种人性的回归，互联网让商业真正回归人性。

农业文明时代最重要的资产是土地跟农民，工业时代最重要的资产是资本、机器（机器是固化的资本）、流水线上被异化了的人。工业时代早期考虑最多的是异化的人，因为人也被当做机器在处理，人只是流水线当中的螺丝钉。

到了知识经济时代，最核心的资源，一个是数据，一个是知识工作者，就是德鲁克在20世纪末讲的Knowledge Worker（知识工作者）。企业的管理也会从传统的多层次走向更加扁平、更加网络、更加生态的方式。让Knowledge Worker真正能够创造价值，变成任何一个组织和整个社会最重要、最需要突破的地方。

互联网思维，堪比“文艺复兴”

人类社会每次经历的大飞跃，最关键的并不是物质催化，甚至不是技术催化，本质是思维工具的迭代。一种技术从工具属性到社会生活，再到群体价值观的变化，往往需要经历很长的过程。珍妮纺纱机从一项新技术到改变纺织行业，再到后来被定义为工业革命的肇始，影响东西方经济格局，其跨度至少需要几十年，互联网也同样如此。

14世纪，随着工场手工业和商品经济的发展，“以人为中心”的文艺复兴思潮在意大利各城市兴起，之后扩展到西欧各国，于16世纪在欧洲盛行。提倡人文主义精神，肯定人的价值和尊严，主张人生的目的是追求现实生活中的幸福，倡导个性解放，反对愚昧迷信的神学思想，认为人是现实生活的创造者和主人。文艺复兴运动带来了一段科学与艺术革命时期，揭开了近代欧洲历史的序幕，被认为是中古时代和近代的分界。马克思主义史学家认为其是封建主义时代和资本主义时代的分界。

当下这场互联网革命和其背后的互联网思维，由“产品经理”这类人的思辨引发。最典型的产品经理，就是苹果公司的创始人乔布斯。他并非拥有真正伟大的物质发明，个人电脑和智能手机都不是他原创，他的伟大在于定义了“产品经理”这个角色，并把“互联网思维”运用到了极致。如今，这个思维已经不再局限于互联网，与当初人类史上的“文艺复兴”一样，这种思维在逐渐扩散，开始对整个大时代带来深远的影响。不止产品经理或程序员，所有传统商业都会被这场互联网思维浪潮所影响、重塑乃至颠覆，这笔宝贵的思想财富将会造福各行各业。

当今时代正处于第三次工业革命的“后工业化时代”，意味着工业时代正在过渡为互联网时代。工业时代是以大规模生产、大规模销售和大规模传播为标志的，企业和商家合伙向消费者倾销自己的产品和服务，尽管也会根据市场回馈进行调整，但这是一个非常缓慢的周期。而互联网时代，传统销售与传播环节已经变得不再重要，企业将直接面对消费者，消费者反客为主，拥有了消费主权，企业必须以更廉价的方式、更快的速度以及更好的产品与服务来满足消费者需求，“顾客是上帝”不仅仅是一种终端服务概念，而是整个设计、生产、销售链条的原则。

互联网时代的商业思维是一种民主化的思维。消费者同时成为媒介信息和内容的生产者和传播者，通过买通媒体单向广播、制造热门商品诱导消费行为的模式不成立了，生产者和消费者的权力发生了转变，消费者主权时代真正到来。

任何一个大型技术革命，早期大家总是高估它的影响，会有一轮一轮的泡沫；但是中期大家往往会低估它的影响，觉得这些不过是概念而

已。当你觉得它是概念的时候，它已经开始生根发芽，开始茁壮成长。现在，我们处在什么时期呢？

第3节　传统企业的互联网转型，是一项系统工程

传统企业“触网”，应规避四大误区

由于工作原因，笔者会接触到大量传统企业的老板和管理团队，发现很多人对互联网转型都存在一定的误区。这里帮助大家做一下梳理和排除。

1.微信、微博营销不等于网络营销

对于网络营销的看法，笔者见到的传统企业主大致分为两类，一类是不以为然，漠然视之，“我有很多朋友都做了，没看到啥效果”，看不到这些营销方式有什么价值；另一类则是“病急乱投医”，什么流行就追什么，微博流行就玩微博，微信流行就做微信，生怕自己的企业被落下。这两类企业主的看法，并没有把握住网络营销的本质。微信、微博营销并不代表网络营销，它们只是互联网产品的形态。网络营销的本质还是营销，要想做好网络营销就必然要完成整个营销体系的梳理，包括品牌定位、产品定价、渠道建设和服务体验等。如此，在传播环节，运用互联网营销工具，才有可能有针对性地提升传播效率。

2.网上开店不等于电子商务

传统企业做电商可能是时下最火热的商业动作了，与每一个传统企业主沟通，基本上谈的都是电商问题。但是，太多传统企业对电商的认知还停留在表层，很多人都以为入驻天猫、京东，或者自建网络商城，就算做电商了。这是多么大的误解！

电商是什么？“企业利用电子网络技术和相关的技术来创造、提高、增强、转变企业的业务流程或业务体系，使之为当前或潜在的客户创造更高的价值。”

电商是一种方法而非目标。增加销售当然是最重要的目标之一，但绝不是电商的唯一目标。传统企业应认识到电商具有五大价值：增加和顾客的互动交流、在线品牌拓展、增加服务价值、降低成本、增加销售。如果让销售一叶障目，就极易陷入开网店、出更多产品、打价格战的怪圈之中。增加和顾客的互动交流、在线品牌拓展、增加服务价值才是传统企业发展电商之因，而增加销售和降低成本是随之而来之果。否则，增加销售不过是无源之水。

电商战略不能等同于渠道战略。如果把线上业务仅当做最底层的渠道销售策略，而非企业战略，就一定会忽视消费行为的全过程、消费者满意度、品牌策略，就会轻视诸如咨询、反馈、互动、供应链管理、用户体验、企业形象、在线增值服务等能给核心业务和流程带来根本性变

化的机遇。

3.信息化不等于互联网化

信息化是企业内部行为，比如内部使用OA进行协同办公，或者安装了ERP、CRM等管理软件。而互联网化指的是企业在经营过程中，更加注重“人”的作用。这里的“人”既包括企业内部员工也包括企业外部的用户，即消费者、供应商、合作伙伴等利益相关者。

在传统的信息化时期，企业强调的是如何用技术使得内部生产和外部销售更加智能化、专业化；而在互联网化时期，企业必须认识到员工在生产和销售中的作用，也必须重视用户和其他利益相关者的反馈。举个例子来说，在社交媒体平台上，企业员工的一举一动都有可能给企业带来重大影响，而消费者在社交媒体上对企业的评论则可能给企业带来口碑或者危机，甚至消费者不再满足于企业生产什么就购买什么的旧有模式，开始向企业“定制”自己的购物需求，企业与消费者之间由B2C向C2B逐步转变，这是企业互联网化的特有现象。

在企业业务处于规范化管理、精细化运营阶段，企业IT往往处于信息化阶段，IT仅仅是模块化、功能化的工具，主要关注内生问题。IT所扮演的角色，也基本为业务支持、内部服务两种。

伴随着商业社会的发展，尤其是互联网和各种新兴信息技术对传统商业模式的冲击，企业业务已经逐渐发展至价值链整合、持续创新发展阶段，企业IT进入互联网化阶段，IT系统逐渐外化，并直接面对终端用户。企业IT也随之走向合作、驱动业务层面。

4.外包方式不能根本解决人才瓶颈

对于电商运营和新媒体营销这两块业务，很多传统企业没有合适的人才团队去运作，所以多选择外包，找第三方的电商或者新媒体营销代运营公司，这一点无可厚非。但是，这并不能从根本上解决问题，甚至还会带来负面的影响。

最主要的负面影响就是：如果长期依赖第三方代运营公司，那么传统企业会越来越缺乏这方面的人才！未来，所有企业都将成为互联网企业，如果没能培养出对互联网深度理解并且具备电商运营和新媒体营销能力的人才队伍，企业是发展不长远的。何况很多第三方代运营公司又不只是服务你一家客户，经常一个团队会服务多家客户，客服、运营人员都是流水作战，如果对你的品牌理念缺乏理解，又怎么可能给你的用户提供一致的用户体验？所以，一定要在借助第三方公司外脑和外力的同时，大力发展自己的互联网人才队伍，借助第三方力量是权宜之计，提升内生能力、做好企业人才培养才是长久之计。

传统企业“触网”的四重境界

这里的传统企业，多指针对B2C端（大众消费人群）的消费品或者服务类企业。相对于B2B（组织机构客户）的企业，互联网的出现，对这类企业的影响相对更加直接。

这些传统企业“触网”大致会经历以下四个阶段，或者说四重境界（见图1）。



图1　传统企业“触网”路线图

1.传播层面：网络营销

互联网开始出现之后，出现了门户、BBS等信息展示类产品，主要解决的就是信息不对称的问题。所以，最早的互联网商业应用就是网络广告。即使到了现在，网络广告仍然是互联网公司重要的盈利模式。这也是最容易被互联网影响的价值链环节，无论是Web1.0还是Web2.0，变化的是信息展示方式，从门户到社会化媒体，从新浪网到新浪微博，传播效率由低到高，沟通方式由单向到双向；不变的是营销功能的本质。这里的营销，指的是传播部分，不含产品销售。从BBS到SNS，从微博到微信，互联网产品的变化让传统企业主眼花缭乱，各类名词层出不穷，移动营销、新媒体营销、社会化营销……其实无论怎么变化，都是传播层面的事，就是“在合适的时间、把合适的信息、以合适的形式、通过合适的媒介、传递给合适的人”。

2.渠道层面：电子商务

电子商务实质意义上的元年，应该是2003年。第一波互联网浪潮之下的8848网站，生不逢时，当时的互联网环境和消费环境，还难以支撑电商企业的生存。2003年“非典”之后，诞生的一批电商网站，如淘宝、

京东，才真正开启了全面电商浪潮。

电商的理想状态应该是一种全渠道电商。所谓全渠道，就是利用所有的销售渠道，将消费者在各种不同渠道的购物体验无缝联结，最大化消费过程的愉悦性。它既有电子商务固有的优势，如丰富的产品、搜索、比价、社群互动、顾客评价等，也有线下门店的优势，如体验、面对面的咨询沟通、更佳的环境氛围等。这也就意味着，品牌商应该在各个渠道、各个终端，给消费者提供一致的消费体验。

传统企业做电商，应该做到内外部的协同。“外部协同”是指，企业要在客户面前表现一致，无论他们购买什么、怎样购买和如何选择。“内部协同”则需要建立一个存储所有客户和产品信息的统一数据库，不能分别存放到不同的业务单位、地区部门和职能部门中，要打破职能部门、产品机构、业务单位和地区部门的内向边界线，促进业务协同效率。企业要思考基本的问题：客户在全渠道电商形态下的购买行为是什么？并以此来改变产品、业务单元和区域导向的组织架构。

3.供应链层面：C2B

在互联网深度影响了传播和渠道环节之后，产品和供应链环节也开始被重构了。通过前端与消费者的高效、个性、精准的互动，倒逼生产方式的柔性化以及整条供应链围绕消费者的全面再造。

对于制造行业，用户通过互联网会越来越多地参与到企业产品研发和设计环节，为企业决策做支撑，典型的就是小米手机。对于服务行业，用户会通过互联网将用户体验的建议反馈给服务提供方，为服务优化提供支撑，如通过大众点评给餐饮店的菜品提建议促其改进。这两种模式，就是典型的C2B模式。C2B模式，是典型的消费者驱动模式。工业时代的商业模式是广义上的B2C模式——以厂商为中心，而信息时代的商业模式则是C2B——以消费者为中心。

C2B模式目前影响最为深刻的是供应链端，而后将对整个企业的架构带来影响。C2B模式的支撑体系主要是三个方面：个性化营销、柔性化生产、社会化供应链。在营销环节，互联网的发展大大提高了个性化营销的效率。在流通环节，淘宝、京东等巨型网络零售平台，正在快速成为零售基础设施，并且开始能够逐步支撑起“多品种、小批量”的范围经济。在生产环节，“多品种、小批量、快翻新”的消费需求越来越走向主流化，大量分散的个性化需求，正在以倒逼之势，推动各家企业在生产方式上具备更强的柔性化能力。

在互联网普及之前出现的供应链体系，在很大程度上是一种以降低成本为导向、协作范围相对有限的线性供应链。由于供应链天然的社会化协作属性，今天这种供应链形态正面临着如何“互联网化”的巨大挑

战。互联网的最大优势，在于它可以支撑大规模、社会化、实时化的分工与协作。它极大地提高了消费者、企业以及企业之间的协作效率，原来的金字塔结构或链状结构，正在被压缩在一个扁平化的平面上。最终，这使得个性化需求能够越来越直接地触发各家企业协同组成的高效价值网。当线性供应链被互联网改造成信息驱动的网状协同的价值网之时，也将意味着一种全新高度上的一种分工与协作社会化供应链体系的建立。

只有完成供应链重构，才是真正的O2O。

O2O这个概念最近又狠狠地火了一把，我们觉得有必要做一个概念界定，免得大家混淆了。最早期的O2O比较简单，是单向的传输，线上的O（online）侧重引导流量，线下的O（offline）侧重体验感较强的服务行业。所以早期的O2O就是线上做广告，把流量引导至线下，比如婚庆公司在58同城买个广告位，就算O2O了。

现在的O2O有两层含义。第一层，线下的生意搬到线上去做，就是传统意义上的电子商务；第二层，线上聚合消费者需求，反过来影响线下的销售和生产。浅层的模式如团购、预售，通过聚合消费者需求然后集中释放，影响销售环节。深层的就是C2B模式，通过线上聚合消费者个性化需求，影响到研发和生产环节，淘品牌七格格让用户给拟生产的服装款式投票、小米系统在用户的意见反馈下进行每周更新，都属于这个层面的O2O。从这个意义上讲，O2O这种线上线下结合的模式，分别体现在传播、渠道和供应链这三个层面，也是传统企业互联网化的前三种境界。

未来最有价值的O2O模式，就是这种精准聚合消费者个性化需求进而优化供应链端的C2B模式。对制造业而言，意味着库存成本大大降低；对服务业而言，会提升服务的体验价值，服务链条的运营效率会更高。什么叫重构？就是将传统行业中的供应链节点上原本某个必需的点砍掉，或者颠倒某两个点的顺序。最早的O2O是对信息的聚合与分发方式的重构，就是我们所说的传播环节互联网化。比如微博、微信等新媒体在信息层面上对传统媒体的重构，使人们获取信息和传播信息的方式都发生了变化。当下的O2O，重点体现在对供应链端的重构。做不到重构的，和以前的报纸打广告然后引流量到线下就没什么区别。所以各位不要被铺天盖地的概念给迷惑了，不是餐饮店开个微信就是O2O了，这个还太弱了，他们只是把餐饮企业常规经营活动上的某个环节拿出来，想方设法用互联网化的手段去提高这一点的运营效率而已，大部分都是用这个概念来营销罢了。

4.价值链层面：互联网思维重构

传统企业互联网化的最高境界，就是用互联网思维去重构企业经营的价值链。

索尼CEO平井一夫曾说道：索尼不缺互联网思维，很多产品都有网络功能。最具代表性的是游戏产品，因为游戏要用网络来传输，我们的游戏下载平台有许多用户，我们在互联网产品上有经验和人才。就连曾经的巨头索尼，对互联网思维的理解也不够深入。绝不是你的产品连上网、具有网络功能就代表你有互联网思维，也不是你的产品通过互联网渠道销售就代表你有互联网思维。互联网思维是一个体系，是一整套的思考方式。这也是本书要重点探讨的内容。

传统企业的互联网转型，在经历了传播互联网化、渠道互联网化和供应链互联网化之后，必然要经历整个经营逻辑的互联网化。也只有完成了整个经营逻辑的互联化，才可能真正做到转型成功。

苏宁是传统零售业巨头，从其近期的一系列动作，不难看出其向互联网转型的决心和魄力。苏宁张近东有一篇演讲，这样写道：“苏宁不是一个传统零售公司，而是一家互联网零售商。互联网公司有互联网的玩法，苏宁正在自上而下地适应这种玩法，我们就是一家互联网企业。如果苏宁不融入互联网时代，一定会被淘汰。向互联网转型就是要做到从骨子里的改变。开放并不是一个简单的课题，必须要从企业根本、企业文化上突破。苏宁一定会开放，但这是一个渐进的过程，需要把握好这个度。我们要从骨子里去改变，去拥抱互联网，而不只是去追求一些表面的东西。苏宁确实真正在从骨子里进行转变，比如组织体系的变革、股权激励、技术研发投入、互联网人才引进、打造开放平台、在硅谷大笔投资研发中心等。我们在改变传统，以开放的心态拥抱最先进的互联网技术和人才，这才是互联网文化的核心。苏宁全面的互联网化，其本质上就是要按照开放平台的方式，把企业资源最大限度地市场化和社会化，从而集聚品牌商、零售商和服务商的资源与智慧，打造一个共赢的平台，为消费者提供最丰富的产品和最优的体验。”

苏宁“从骨子里转型互联网”的本质，就是用互联网思维去重新打造企业经营价值链的各个环节。

传统企业互联网转型“三部曲”

传统企业互联网转型是一项复杂的系统工程，不可能一蹴而就。在对所在行业发展特征和本质深度理解的基础上，需要通过系统的互联网思维体系，来构建一套线上线下相生互动的全媒体营销体系和电子商务体系，并设计出面向互联网的商业模式、组织结构和企业文化。这里总结了“三部曲”，也是传统企业互联网转型必须要迈过的三道坎儿。

1.企业家的互联网思维切换

企业家是企业成长和发展的天花板，一个企业能做多大，首先取决于企业家的抱负、追求与境界，这就是“企业家封顶”理论。“企业家封顶”理论在互联网转型中依然适用。如果一个企业的企业家没有意识到互联网转型的迫切性与重要性，没能完成自身的互联网思维切换，那么这个企业要想成功转型基本是不可能的。

2.组织的互联网思维变革

在企业家完成互联网思维切换之后，整个管理团队和员工能否完成这样的思维切换？这实际上是组织命题。组织里的人才培养、制度设计和文化建设，是否按照互联网思维的要求来变革？人的思维方式时间长了就成了惯性，组织的思维方式时间长了就积淀为组织基因。改变一个人的思维都不容易，何况要改变一个组织的思维！这个过程非常难，也非常痛苦。

就像新东方创始人俞敏洪说的一样，改变自己的惯性思维非常难，但是现在已经不得不去改变，而且要动员新东方团队一起去改变。如果改变不过去，那么就只能眼看着新东方被沪江网、优才网这样一批批新生代超越。

3.业务的互联网思维重构

在企业家和整个组织都完成了互联网思维切换之后，就是业务层面的互联网化。我们怎样利用互联网思维去思考我们的业务运营？这个层面相对容易解决。怎样设计产品和服务？怎样打造用户体验？怎样做品牌传播？这一系列都是有一定规律可以遵循的。且听后面徐徐道来。

互联网思维，重塑传统企业“价值链”

著名管理学家迈克尔·波特基于工业化生产流通体系，在企业经营管理方面提出了“价值链”理论（见图2）。而在互联网经济日益蓬勃发展的今天，这套理论的适用范围将越来越受到限制。互联网的发展，使得大数据、云计算、社会化网络等技术成为基础设施，用户和品牌厂商之间得以更加便捷地连接和互动，不再只是销售或服务人员去面对终端用户，用户越来越多地参与到厂商的价值链条各个环节。那么，在互联网时代，为了更快、更好地满足用户需求，传统的价值链模型就会被互联网技术和思维进行重构，经过互联网化改造的“价值链”（见图3），最终变成互联网化的“价值环”（见图4）。

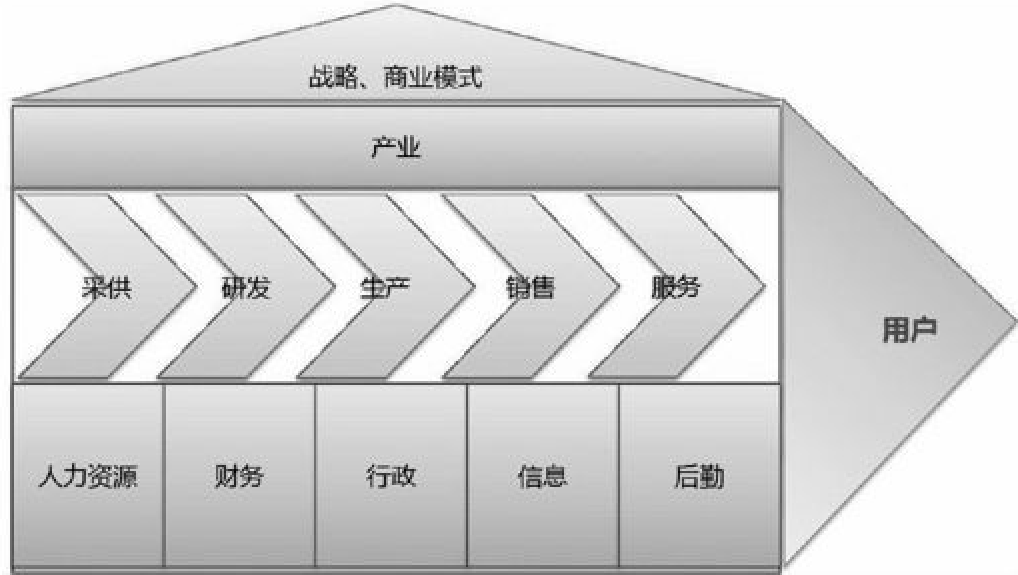


图2　迈克尔·波特的“价值链”模型

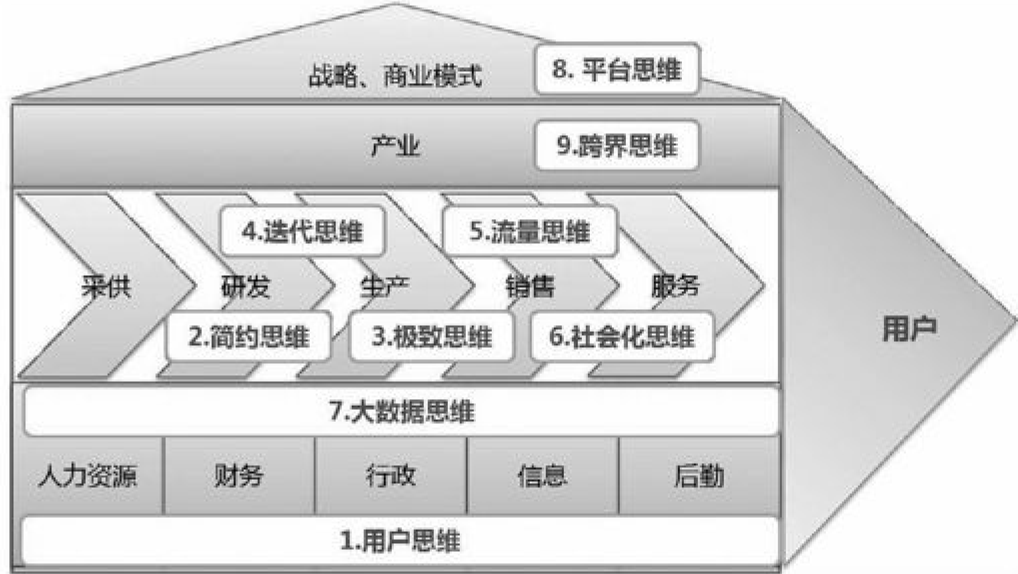


图3　互联网思维“独孤九剑”模型（1）

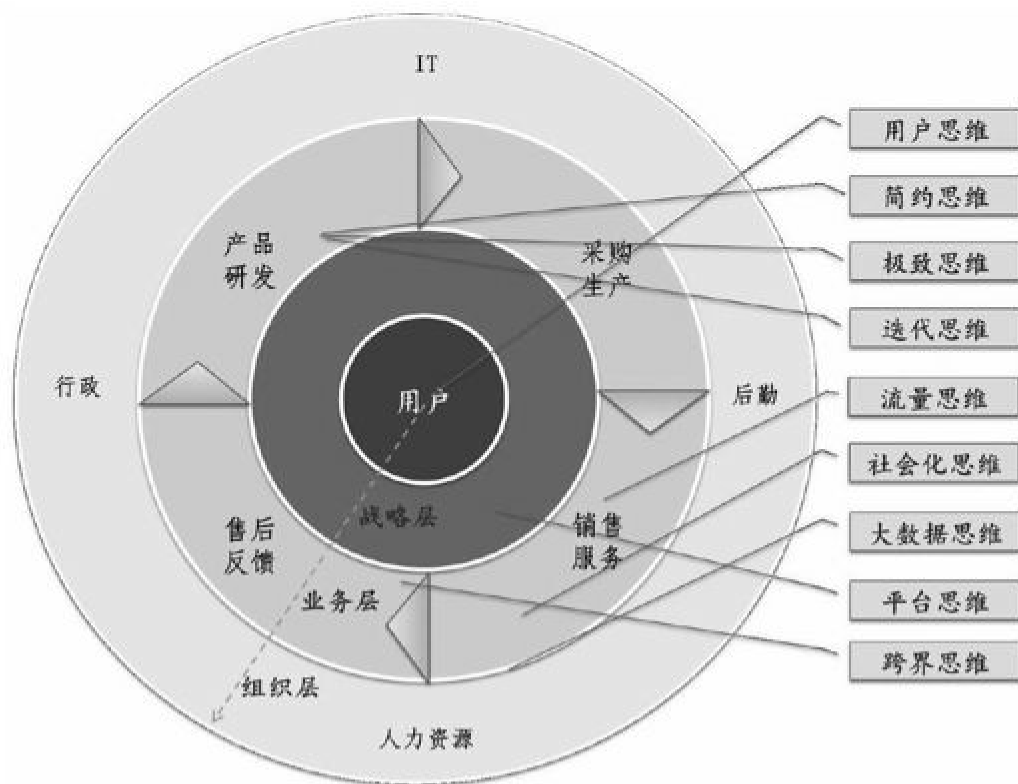


图4　互联网思维“独孤九剑”模型（2）

“价值环”的圆心是用户。战略制定和商业模式设计要以用户为中心，业务开展要以用户为中心，组织设计和企业文化建设都要以用户为中心。战略层、业务层和组织层都围绕着终端用户需求和用户体验进行设计。这就是互联网时代的“价值环”模式。

其中，在业务层面，用户端和供应链端连接起来，形成了一个闭环，将不断地实现价值动态的传递。用户将需求反馈至研发生产，研发生产形成产品或服务再传递到销售端，销售端通过接触用户又形成了二次的循环。这种经过互联网思维改造的“价值环”模式，将对传统商业生态和商业理论带来深刻的影响。“价值环”要求我们必须要持续不断地关注用户需求、聆听用户反馈并且能够实时作出回应，这是未来企业建立商业模式的基础。

经过以上演绎之后，互联网思维“独孤九剑”改造传统企业价值链的模型就此出炉。为什么叫“独孤九剑”？除了9点内容，还有一个原因，风清扬大侠的“独孤九剑”重在剑意，不在一招一式，更强调心法，与互联网思维比较类似，且“独孤九剑”的作用就是为了破除天下各门各派武功而生，也暗合互联网思维这套心法能够重塑乃至颠覆各类传统行业。

那么，我们就来看看这套“独孤九剑”到底是什么？

（1）用户思维。指对经营理念和消费者的理解。用户思维贯穿企业运营的始终。在“以厂商为中心”的工业经济背景下，往往是厂商主导，传播方式是厂商自说自话，消费者无法参与产品研发。在“以用户为中心”的互联网时代，消费者的话语权日益增大，并且影响着企业各环节的决策，以小米为代表的新经济企业，使得用户越来越广泛地参与到产品研发和品牌建设环节之中。这个时候的企业经营，要真的以用户为中心，商业价值一定要建立在用户价值之上。用户思维是所有互联网思维的核心，没有用户思维，也就不可能领悟好其他思维。

（2）简约思维。指对品牌和产品规划的理解。在用户思维的指导下，品牌和产品该如何规划？以往品牌厂商多习惯大而全，产品线显得冗长，产品包装也恨不得全列上产品卖点。而苹果、小米这类互联网思维下的企业，给人的感受往往是极简元素。产品的规划能不能做到简约？品牌定位能不能做到专注？这些都值得传统企业重新思考。

（3）极致思维。指对产品和服务体验的理解。互联网时代的竞争，只有第一，没有第二，可以说非常残酷。只有产品和服务给消费者带来的体验足够好，才可能真正地抓住消费者，真正赢得人心，这就是一种极致思维的体现。过剩的年代，做不到极致，就很难在市场立足。

（4）迭代思维。指对创新流程的理解。传统企业推出新品多有一个长达2～3年的新品上市周期，而互联网企业的产品开发采用迭代方式，在与用户不断地碰撞中把握用户需求，进而完善产品，让产品在用户参与中得以完善。传统企业的新品上市能不能做到迭代？怎样做到迭代？

（5）流量思维。指对业务运营的理解。互联网企业都有很典型的流量思维，“流量即入口”、“流量就是金钱”等理念推动着互联网企业流量为先的策略。免费又是获取流量的典型方式，传统企业应该如何借鉴？如何获取流量？

（6）社会化思维。指对传播链、关系链的理解。社会化商业时代已经到来，企业面对的员工和用户都是以“网”的形式存在，所以企业经营必须要融入社会化思维。除了营销环节的社会化媒体营销，还有众包、众筹、社会化招聘等很多方式值得探索；社会化思维会对传统企业的传播链条、关系链条带来深刻影响。

（7）大数据思维。指对企业资产、核心竞争力的理解。大数据成为企业的核心资产，数据挖掘与分析成了企业的关键竞争力乃至核心竞争力。大数据思维同样贯穿在企业经营的整个价值链条。大数据核心不在大，而在于数据挖掘和预测。

（8）平台思维。指对商业模式、组织形态的理解。互联网三大巨头分别构建了搜索、商务、社交三个领域的生态体系，分别成为各自领域

的平台组织。对于传统企业而言，如何思考自身企业商业模式的设计？在互联网影响下，如何完成组织制度的重新设计？如何做好创新文化的发育？这些都是这场互联网转型攻坚战中的关键命题。

（9）跨界思维。指的是对产业边界、创新的理解。随着互联网和新科技的发展，纯物理经济与纯虚拟经济开始融合，很多产业的边界变得模糊，互联网企业的触角已经无孔不入。对产业的界定变得困难，很难讲阿里巴巴是一家处于什么产业的企业。掌握了用户和数据资产，就可以参与到跨界竞争，跨界变得越来越普遍。传统企业如何去应对跨界竞争？如何发起跨界挑战？

那么，互联网思维在这个“价值环”中如何分布呢？

1.战略层

主要命题：怎样明确产业定位？怎样制定战略？怎样设计商业模式？

典型思维：用户思维、平台思维、跨界思维。

2.业务层

（1）后端：产品研发及供应链。

主要命题：怎样做业务规划？怎样做品牌定位和产品设计？

典型思维：用户思维、简约思维、极致思维、迭代思维、社会化思维。

（2）前端：品牌及产品营销。

主要命题：怎样做品牌传播和业务经营？怎样做商业决策？

典型思维：用户思维、流量思维、社会化思维、大数据思维。

3.组织层

主要命题：怎样设计组织结构和业务流程？怎样建设组织文化？怎样设计考核机制？

典型思维：用户思维、社会化思维、平台思维、跨界思维。

互联网思维，开启新商业文明时代

传统企业的互联网转型，成为2013年各大高峰论坛热议的话题，也是整个国民经济转型的关键命题。无论是企业界还是政府层面，都表示出前所未有的关注。各类转型峰会的核心关键词，非“互联网思维”莫属。2013年，我们不妨称之为“互联网思维元年”。

过去20年，互联网主要改变的是人们的消费行为和消费环境，可以称之为消费互联网的时代；那么，未来20年，应该说到了产业互联网的时代，每个行业都要被这样的一种互联网所改变，这种改变会超过工业革命带给我们的改变。未来企业要有企业的智商和企业的运行逻辑。企业的智商就是能够在整个互联网上不断获得和加工数据的能力，企业的运行逻辑就是互联网时代的思维方式。

早在2010年阿里集团10周年的庆典上，马云就以“新商业文明的力量”发表演讲，称阿里巴巴集团的使命就是去打造新的商业文明，并通过新商业文明论坛发布了《新商业文明宣言》。

其内容概要如下：

> 21世纪的今天，新商业文明正在快速浮现。云计算和泛在网正在成为信息时代的商业基础设施；按需驱动的大规模定制，正在成为普遍化的现实；企业与社会的关系越来越契合，企业与消费者的关系更趋平衡；商业生态系统逐步成为主流形态；越来越多社会成员的工作、生活、消费与学习走向一体化；自发性、内生性、协调性正在成为网络世界治理的主要特征。
>
> 开放、透明、分享、责任是新商业文明的基本理念。新商业文明拥有开放的产权结构与互动关系，开放是新商业文明创新的灵魂；新商业文明追求透明的信息环境，透明是新商业文明出发的起点；新商业文明倡导共有的分享机制，分享是新商业文明形成与扩散的动力；新商业文明奉行对等的责任关系，责任是新商业文明不可分割的一部分。
>
> 让商业回归人、回归生活，是新商业文明的梦想。未来所有的商业运作都将围绕着人而进行，商业将重新焕发出人性的光辉；生活的逻辑将支配商业的逻辑，不是在竞争中争夺机会，而是要在生活中进行选择和创造；新商业文明让消费者成为经济生活的主人，让小企业也成为幸福的源泉。
>
> 未来存在于现在，预测未来的最佳方式就是创造未来！专家、企业家呼吁各界有识之士，以勇气、智慧与持续探索，共创信息时代的新商业文明！
>
> 《新商业文明宣言》
>
> 2010新商业文明论坛（2010年9月，杭州）

到了2013年，这场新商业运动似乎愈演愈烈。这里提到的“开放、透明、分享、责任”，是新商业文明时代的典型特征。当然，我们所指的“新商业文明”，绝对不是某个机构拿来炒作的噱头，而是真真切切发生在我们身边的。当消费者主权时代真正到来，当“用户体验至上”成为商业运行的重要法则，我们的商业社会真的在发生变革。以互联网科技为代表的新经济，正在带领我们驶向这场新商业文明时代。

“以人为核心”的互联网思维，将是新商业文明时代的指导思想。互

联网思维成为一种新的商业智慧。未来所有的商业行为，都要以互联网思维为起点。

第一章　用户思维

用户思维是互联网思维的核心。其他思维都是围绕用户思维在不同层面的展开。没有用户思维，也就谈不上其他思维。

用户思维，是指在价值链各个环节中都要“以用户为中心”去考虑问题。

第1节　从品牌运营到企业经营，一切以用户为中心

用户思维，在价值链各个环节都要“以用户为中心”

互联网时代的到来，使得信息生产和传播的方式发生了变化。信息不再是由那么一小撮人制造，我们每个人都是信息的原产地；信息不再是一点对多点的单向传播，而成为多点对多点的多向传播。更关键的是，在整个信息产生和传播的过程中，信息不再是这张大网的核心。那么，谁取代了信息成为了核心？

答案是：人。

因为人是核心，所以“用户思维”成为互联网思维的核心，而其他各种思维都是围绕用户思维在不同层面的展开。“以用户为中心”的用户思维，不仅仅体现在做品牌的层面，还体现在市场定位、品牌规划、产品研发、生产销售、售后服务、组织设计等各个环节。

说得通俗一点，就是用户要什么你就给他什么；用户什么时候想要，你就什么时候给；用户要得少，你可以多给点；用户没想到的，你替他考虑到了。这就像谈恋爱时你需要有一个“女朋友永远是对的”思维，基于这个思维衍生出的诸如“女朋友永远最漂亮”思维、“女朋友永远管工资卡”思维、“女朋友永远最重要”思维等都是围绕“女朋友永远是对的”思维展开的；而一旦后续思维延展不成功，只要你立刻回归“女朋友永远是对的”思维便可保你万事大吉。这与“用户思维”在商业环境里的应用一模一样——一旦某天你想不明白该怎么设计产品、怎样营销推广、怎样面对竞争，只要你立刻回归“用户思维”，你便不会被秒杀在残酷的商海中。

如果把九大互联网思维比喻成“独孤九剑”，那么用户思维即是“独孤九剑”的第一式，即“总诀式”。“总诀式”为核心和根本，也是基本功。第一式如果没有深入领悟，哪怕你是百年难遇的练武奇才，后面的功夫也难有精进。

“以用户为中心”，不是刚刚冒出来的概念，很多传统品牌厂商都在叫嚷着“以用户为中心”、“以客户为中心”，或者“以消费者为中心”，为什么在互联网蓬勃发展的今天，用户思维显得格外的重要？

互联网消除信息不对称，使得消费者主权时代真正到来

没有互联网的时代，如果一个用户对参加的产品和服务不满意，常态的反应是自认倒霉算了，下次再也不买这家的产品和服务，顶多是向周围的朋友抱怨，提醒他们一定不要去买。这种用户的意见只能在小范围内传播，对厂家的影响不大，所以不少厂家利用这种信息不对称，大搞“买的没有卖的精”，算计用户，最大限度地从用户身上竭泽而渔，即使出现了用户投诉，也是能捂则捂，而不是积极改进自身的问题。

这种状态到了互联网时代就行不通了。互联网的特点是开放、透明、共享，消除了信息不对称，使得消费者掌握了更多的产品、价格、品牌方面的信息。到了移动互联网时代，万物的直接、实时链接使得信息反馈与用户参与的成本持续降低，碎片化时间也带来了参与时长的增加，两者的累加效应，使得“消费者赋权”开始真正发挥威力。

消费者在选择产品和服务时，一般都会查询其他用户使用该产品后的评价情况，借此来帮助自己作决策。这在互联网之前很难做到，因为用户很难知道除了自己周边的人的使用的情况，而互联网信息开放以后，共享的优势体现出来了，用户足不出户就可以知道全世界用这个产品的人的情况（前提是做了公开留言）。基于这种特性，消费者很愿意做评价，一方面是为了自己，也是为了别人，通过这种方式倒逼商家提升服务的能力，淘汰不良商家。因为在互联网时代，如果消费者不满意，这个负面消息将不再是在传统时代的小圈子传播了，有可能用户在一个微博上发了感受，得到几个大号的转播，负面消息就会全面扩散，同时负面的评价可能被所有人搜索到。潜在客户不来购买，已经购买的来退货，处理不好就会造成公司的破产。互联网时代的口碑异常重要，商家也尤为重视，不少老板甚至每天亲自盯着主要的评论网站，如淘宝、大众点评网等。这样，用户不好忽悠了，就必须要以实事求是的态度来对待，你不完美没关系，世界上本身就没有完美的东西，用户要的是适合他的。这样，就会倒逼厂商对用户“以诚相待”了。

从工业社会到互联网社会，从亚当·斯密到哈耶克，消费者一直是所有经济活动的原点，他们才是真正的主角。任何企业都必须倾听消费者的声音。我们从厂商和零售商霸权的时代进入了一个新时代，这就是消费者主权时代。

SoLoMoPe消费族群

“SoLoMoPe”，是四个英文单词“Social”、“Local”、“Mobile”、“Personalized”的缩写结合体。在消费者主权时代，消费者行为最大的特点是社交化、本地化、移动化和个性化。这也就意味着品牌营销必须在全社交媒介、全销售渠道和全消费时段以个性化的方式去迎合消费者需求。

全社交媒介。在“一切产业皆媒体”、“人人都是媒体人”的时代到来之际，全民社交化所产生的巨大能量，是每个品牌都不容忽视的。无论是正面还是负面的信息，都会在社交媒体中迅速传播。这种全社交媒介的品牌与消费者交互模式，颠覆了传统的顾客关系与个性化营销的方式，也倒逼品牌商必须在各种媒介都要“以用户为中心”去做品牌沟通，而不仅仅是品牌单向传播。

全渠道销售。零售企业在物理的实体商圈不再足以影响消费者，消费者对购物、娱乐、社交的追逐充斥在网络商城、移动终端等每一个他们可以接触的渠道，在地铁站、在医院、在球场，零售企业都能找到与消费者交流的新的方式。不断涌现的新技术及其周边应用为消费者带来了越来越丰富的零售体验模式，这就要求品牌商和零售商必须“以用户为中心”去搭建销售渠道，时下盛行的O2O模式就是这个道理。

全消费时段。传统零售企业是朝九晚五，而电子商务是7×24小时营业，很多传统零售商因此受到了巨大的冲击。而移动互联网的出现对这种模式的冲击更大，移动加剧了购物时间的碎片化，购物时间从定期到随时，消费者将随身随时随地进行消费。淘宝的一份报告显示，淘宝的12大消费群中，最大的消费群体是“夜淘族”，有2200多万人，他们半夜爬起来，在0点～5点下订单。今天我们大量的消费者利用每天的碎片时间购物，定期每个月到我们的百货店、每周到我们的超市、每天坐在电脑旁购物的人群开始减少。这都给传统零售模式带来了巨大的挑战，也反过来要求品牌商和零售商时刻都要“以用户为中心”。

个性化消费。80后、90后的消费者，越来越追求个性。在个体时代，没有价值观的品牌，将不会被记住。向往深度自我的年轻人，钦佩的是身边的大神。按照年轻人自己的话来说，“我希望有人感同身受，可以指点我的生活，但不希望有人对我的生活指指点点”。之前品牌的沟通，习惯超脱日常生活，以符号化的方式，完美呈现生活方式。这样的沟通，要么让年轻人觉得“无感”，要么就是显得过于“装”。那么，品牌商和零售商面对这些年轻人的时候，就必须要尊重他们的个性。

既然消费者行为变得如此“SoLoMoPe”，那么我们的观念也一定要随

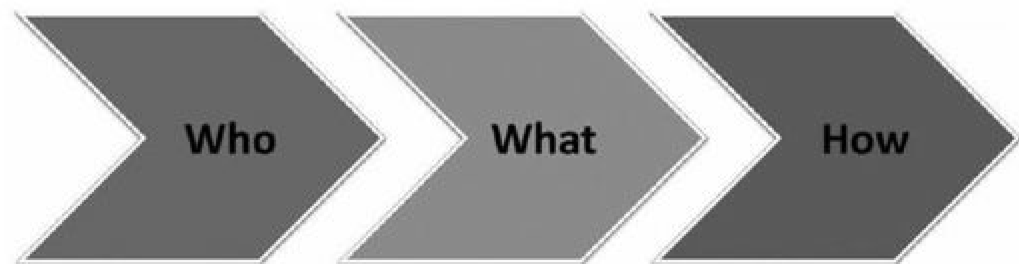
之转变。互联网不再仅仅是一个渠道和媒介，它更是一种商圈，这个商圈有一群活生生的人，是一群活生生的消费者。一定要以这群人形成的互联网商圈为基础，去思考我们的渠道选择、媒介选择和沟通方式。

《建国大业》里面毛泽东说：“地在人失，人地皆失；地失人在，人地皆得。”强调了“人”的重要性，在商业社会里，这个“人”指的就是用户。

互联网的存在使得市场竞争更为充分，市场由工业时代的厂商主导转变为互联网时代的消费者主导，消费者“用脚投票”的作用更为明显。作为厂商，必须从市场定位、产品研发，生产销售乃至售后服务整个价值链的各个环节，建立起“以用户为中心”的企业文化，不能只是理解用户，而是要深度理解用户，只有深度理解用户才能生存。没有认同，就没有合同。商业价值一定要建立在用户价值之上。

用户思维的三个法则

在营销理论中，笔者认为最精炼的模型就是“Who-What-How”这个品牌运营模型。核心要回答三个问题：第一，你的目标用户是谁？第二，目标用户要什么？第三，怎样满足目标用户的需求？不仅品牌运营，所有的营销企业经营问题都可以归结到这个体系内。



●Who：目标用户是谁？（市场定位）

●What：目标用户要什么？（品牌和产品规划）

●How：怎样满足目标用户需求？（体验打造）

在互联网思维的背景下，我们如何来回答这三个问题？

从市场定位来看，要找到并聚焦我们的目标消费者，互联网是典型的长尾经济，那么我们就一定要服务好互联网时代的“长尾人群”。所以我们提出得“屌丝”者得天下。

从品牌和产品规划来看，需要找到目标消费者的需求，不仅仅是功能的需求，更重要的是情感的诉求，要清楚地洞察他们到底想要什么，做到感同身受。互联网时代的网民，主要由新一代的年轻群体构成，他们的自我意识强烈，好恶感明显，他们希望自己的声音被人听到，包括品牌厂商，他们注重这种参与的感觉。所以，在品牌建设的整个过程，要让他们广泛地参与进来，即“兜售参与感”。

从体验打造来看，怎样满足消费者的需求？互联网经济也是典型的体验经济，说白了就是用户感受说了算。所以在品牌与消费者沟通的每一个环节，都要注重用户的感受，售前的咨询、售后的服务、产品包装给人的感觉、购买的渠道、认知的媒介等，都是构成消费者体验的一个部分，所以我们认为，在品牌与消费者沟通的整个链条，都要贯彻“用户体验至上”。

第2节　法则1——得“屌丝”者得天下

这条法则讲的是市场定位和目标人群选择。

首先区分一个概念，用户与客户。用户一般指的是终端消费者，是产品或服务的最终使用者，客户是指产品的购买者。在商业价值链条中，离终端用户越近越有价值，越容易形成产业链的控制力。终端用户往往是产业链条的起点。用户与客户，有的时候，二者就是一类人群；有的时候，二者会有所区隔，如互联网中的广告盈利模式下的网站，用户是免费浏览网页的网民，网站通过聚焦大量网民后形成媒体价值，向第三方兜售广告。在这个模式中，用户是网民，客户是广告主。网民其实是被售卖的商品，不关注用户，就是不关注你的商品和服务，那么就无法吸引广告主，无法兜售商品。

谁还记得当年的百度，只不过是一个技术服务商，给门户网站（如新浪）提供搜索引擎技术支持。但是百度为了自身发展，找到了自己的用户（广大网民），得罪了自己的客户（新浪），最后不但没有被新浪挤掉，反而市值远超新浪，所以李彦宏现在会意气风发地讲商业模式的重要性。当年百度颠覆的就是“以客户为中心”的模式，变成“以用户为中心”的模式，才有了百度后来的辉煌。

所以我们在做市场定位的时候，一定要基于产业链和价值链来思考问题，而不能仅仅停留在其中某一个环节。终端用户既然最有价值，选择什么样的终端用户群，就是市场定位的核心命题。

“屌丝”是一种长尾经济

互联网经济就是一种“长尾经济”，也就意味着我们的市场定位要尤为关注“长尾人群”的诉求。“长尾人群”以前指的就是“草根一族”，在时下的语境里，基本被“屌丝”一词取代。虽然不是太好听，但好像还挺招人喜欢，很多人拿来自嘲。这类人群是互联网上的“长尾”，他们单个消费能力不强，但是通过互联网聚合起来，就会产生强大的消费能力和影响力。

国内互联网网民的社会结构是纺锤形的，即中产及以上收入人群和底层收入人群占少数，而中间的白领人群占多数。但按总体消费能力来分，却极有可能是哑铃型的，即两端大，中间小。自称“屌丝”的人从60后到90后不等，其中标志性最强的是80后的年轻人，占据到80%以上，其次是70后，再次是90后。很多产品在做市场定位的时候，并没有盯在所谓的“高大上”人群，而是抓住了“屌丝群体”、“草根一族”的需求。

作为中国最大的网络视频卡拉OK聊天社区，9158拥有可供多人视频

的聊天室，用户可以在聊天室里唱卡拉OK、听歌、玩游戏等。其模式为，在网络的虚拟视频聊天室中，由网站设计聊天室如跳舞、唱歌、喝酒等活动，吸引普通用户付费使用喝彩、送花等追随功能。9158上的主播可能有几万、几十万的粉丝，每个粉丝花几毛钱或者几元钱送她虚拟礼物，或者在主播生日当天送上“虚拟”飞机这样的礼物等。9158帮助三、四线乡镇网民和城市打工者解决了枯燥工作之余的娱乐需求。在线下并没有多少社交关系的人，恰恰是视频聊天这种娱乐方式为其在线上重新建立起了一套社交关系。目前，9158及其下属众多子网站合计拥有两万多个视频聊天室，注册用户1亿～2亿人，活跃用户两三千万人，可同时在线约70万人，每月营业收入接近7000万元，占全行业收入的70%。平台上汇集了大量的草根明星和平民偶像，向用户提供自我展示的空间，是红人、歌手、草根明星的重要发源地之一。其将网络的在线交友、网络K歌、在线教学、在线炒股、同城交友等功能很好地展示了出来。

“屌丝”不单指生活状态，更是一种心态

我们这里所说的“屌丝”，有两种含义：一种是“真屌丝”，一种是“伪屌丝”。“真屌丝”往往体现在上生活状态上，“伪屌丝”多体现在心态上，从这个意义上讲，似乎有一种“全民屌丝”的感觉。

这是网上流传很广的一个段子：

@胡泳：再白骨精的人，一去医院就成了屌丝。

@guleixibian：再装的小清新，一挤火车就现了原型。

@Girlonly-K：再牛的创意，一遇到甲方就都成了屌丝。

@Caiden_wine：再牛的男人，见了自己心仪的女生瞬间就成了屌丝。

@史提芬何：再牛的员工，一见工资单就成了屌丝。

@海澜风轻：再牛的司机，一见到新手上路就成了屌丝。

@新周刊：再有权威的领导，一见上级领导就成了屌丝。

@尘埃墨土：再耍横的儿子，一见幼儿园老师就成了小屌丝。

@闻一哥：再严厉的老爸，见到爷爷就成了屌丝。

@翻滚吧泽西：再牛的毕业生，到社会上了就成了屌丝。

@静水深流2010微博：再自认为理性坚强的人，一犯颈椎病就成了屌丝。

@新锐国际有限公司：再有雄心的创业者，一见投资人就成了屌丝。

@何嘉琪Monni：再能说会道的小贩，一见城管就成了屌丝。

所以，“屌丝”不仅体现在生活状态上，更是一种心态，他们身份卑微又追求认可，他们寻求“存在感”、“归属感”和“成就感”。这样的人群，在目前的国内网民中，占据了绝大多数的比例。在日本和韩国有一类人群叫“草食男”，他们现在不买奢侈品，也不买车子、房子，甚至也没有兴趣交女朋友，他们每月最大的兴趣是将收入的30%都花在各种精神满足上，包括游戏、动漫、各种各样的支付服务、付费服务和虚拟物品的购买上。这类“草食男”人群，我们可以理解为是日本和韩国的“屌丝群体”。

在中国，有5亿到6亿草根人群，收入水平不高，属于“真屌丝”人群；IT大佬如周鸿祎、史玉柱这样的人也在自称“屌丝”，这群“伪屌丝”又大有人在。有这么一句话说得很到位：这是一个人人自称“屌丝”而骨子里认为自己是“高富帅”和“白富美”的时代。在这种说法的背后，其实就是典型的“屌丝心态”，是一种对存在感、成就感、参与感、归属感的渴求。

“屌丝群体”喜欢什么、需要什么，只要你在中国做互联网，就必须重点关注。腾讯QQ、阿里巴巴、淘宝网、YY、微信、小米，莫不如此。事业要想做大，就必须抓住“屌丝”人群，必须了解这类人群的心态和需求。挟“屌丝”才能成霸业。

互联网让“小众”变成“长尾”

在以往的观念里，“屌丝人群”实际上是边缘化的非主流人群，无论是“真屌丝”还是“伪屌丝”。那么互联网的一大特性就是，让“非主流”可以成为“主流”，可以让“小众”变成“长尾”。

怎么理解？互联网的“长尾效应”使然，即使再小众的产品，在互联网的聚合作用下，你都能找到和你爱好相同的一大群人，提供这种小众产品或服务的商家依托这部分人群就能发展得不错，淘品牌“裂帛”聚焦到一个民族服饰的小众品类，竟然也成了服装领域淘宝第一品牌。

最后总结一下，得“屌丝”者得天下，这里有三层含义：第一我们要充分重视真正的“屌丝群体”，他们通过互联网聚合起来的消费能力是惊人的；第二要了解“屌丝”心态，在归属感、存在感和参与感上下工夫；第三，要意识到互联网“长尾经济”的厉害，任何一类人通过互联网聚合起来的能量都不容小觑。

第3节　法则2——兜售参与感

小米销售的是参与感，这才是小米秘密背后的真正秘密。

——小米创始人　雷军

“参与感”这个词在小米公司和雷布斯这里得到了强调和广泛传播。为什么如此强调“参与感”？这与互联网时代成长起来的年轻消费人群的消费特性有关。他们自我意识强烈，对产品和服务的需求不再停留于功能层面，更想借此表达自己的情感。既然用户的需求发生变化，那么品牌商的沟通诉求自然也要随之改变。

在互联网时代，每个消费者都可能和素未谋面的消费者在某个购物社交网络中相互交流，分享他们的消费主张，形成物以类聚、人以群分的消费社群。他们渴望参与到供应链上游活动（如采购、设计甚至制造）的决策，参政议政。Amazon每次的董事会，总有一把空着的椅子，就是留给他们的顾客的，他们认为顾客是董事会的一员，应该主动邀请他们参与到企业的决策中来。

说到底，“屌丝群体”需要什么，我们就应该提供什么。“屌丝”需要的是参与感，我们就应该把这种参与感传递到位。参与感是用户思维最重要的体现。主要包括两个方面：一方面是让用户参与到产品研发与设计中，即C2B模式；另一方面是让用户参与到品牌传播中，即粉丝经济。

C2B模式：让用户参与到产品创新中

C2B（Customer to Business），与传统的B2C模式正好相反，强调了消费者的主导作用。C2B模式有两个层次，团购、预售属于浅层的C2B，仅仅是聚合了消费者需求之后集中释放，而没有重构供应链。还有一种深层的C2B模式，不仅聚合了消费者需求，还根据消费者个性化的需求完成了供应链重构，让用户参与到产品的研发和设计环节中。

阿里集团COO张勇认为：真正的C2B是真正地利用消费者需求的聚合，能够改变整个供给模式，效率发生提升。这样的变化，是未来C2B的核心，是电子商务的方向，才能最终给企业带来新的效益。

以消费者为中心的C2B模式，将成为未来商业模式的主要代表。

有人把C2B模式称为“互联网化的精益生产”模式，不无道理。精益生产，衍生于丰田生产方式，是通过系统结构、人员组织、运行方式和市场供求等方面的变革，使生产系统能很快适应用户需求的不断变化，并能使生产过程中一切无用、多余的东西被精简，最终达到各方效率最高的一种生产管理方式。与传统的大生产方式不同，其特色是“多品

种”，“小批量”。

C2B模式可以通过互联网汇聚个性化的小众需求，前端实现“定制化”；然后后端采用灵活的精益生产方式，实现多品种、小批量的工业化生产。

像小米手机一样，一旦前端“预付+定制”环节完成，供应链将被重组，为了最大限度最高效地为用户创造价值，企业就不再完全根据成本而是根据客户最大价值在全球寻求供应链组合，突破所谓的“中国制造”。

在互联网普及之前的一切商业模式，都建立在“企业—用户”垂直的关系之上，而（移动）互联网改变了企业和用户之间的关系，由垂直变为水平，企业与用户之间是平等的合作关系，共同构筑一种商业生态，用户需求真正意义上地成了生产型企业的上游链条。从这个意义上讲，互联网带来的不仅是一种技术，更是一种商业革命。在工业时代，企业争取各种资源以实现对用户时间和空间的垄断，比如用广告占据电视节目，用门店占据消费场所。而在互联网时代，用户不再单向、被动地接受企业信息的传播，而是通过与他人互动来行使消费者主权。

在互联网普及之前，任何企业都很难真正满足海量消费者的个性化需求，只有到了互联网时代，“以消费者为中心”的C2B模式才有了大规模实现的可能性。

淘品牌七格格是一家网络原创服装品牌。拥有一支“15位年轻设计师+1位专职搭配师”的团队，规定每月最少推出100～150个新款，保证店铺内货品不少于500款。它有上万名忠实FANS和很多QQ群。每次要上新款的时候，七格格都首先会将新款设计图上传到店铺上，让网友们对新款投票评选，并在QQ群中讨论，最终选出大家普遍喜欢的款式进行修改，然后上传到网站，反复几个回合后再生产、上架。这种流程完全颠覆了大牌设计师引领时尚潮流的传统模式，消费者开始真正决定款式、时尚的走向，最主要的是，消费者享受这种模式。它甚至颠覆了我们对品牌的传统认知。众所周知，品牌是工业化时代的产物，传播需要时间的积累和积淀，需要不断向消费者进行传播，但C2B模式完全不一样，双向沟通的模式大幅度提升了品牌价值的累积速度，从默默无闻到淘宝女装销售第4名，七格格仅仅用了半年多的时间。

海尔定制冰箱的成功运作也佐证了互联网思维在渗透并改造着传统制造业。海尔集团率先推出“我的冰箱我设计”，不到1个月，就收到100多万台的定制冰箱订单。目前，海尔冰箱有一半以上是按照各地商场的要求专门定制的。这正是得益于海尔用互联网思维来整合的全球研发资源平台，使得整个项目的研发时间缩短了一半以上。在该平台上，海尔

只需要将研发需求发布出来，就会有很多科研资源找上门来。用户提出各自的个性化需求，海尔能够第一时间将这些需求得以实现，这对于强调量化生产的传统制造业来说是一个颠覆性的创举。海尔集团董事局主席、CEO张瑞敏曾对此兴奋地表示："现在全世界都是我的资源，世界就是我的研发部，世界就是我的人力资源部。"

海立方（见图1-1）是海尔公司的创新产品孵化平台。在海立方，用户可以与创新产品团队进行互动，一起设计改变生活的创新产品。这里不但提供孵化基金，还有制造资源和销售渠道，海尔公司会整合项目发起者、供应商、分销商、用户的资源，为产业中各个环节上的群体提供沟通交流、资源互通的平台。这有点类似于一个产品界的"创新工场"，是一个孵化器，人们可以凭借自己的创意拿到海尔的购买款，海尔可以通过购买到的好创意，生产出更好的产品，赚回更多的钱。



图1-1　海尔"海立方"

海尔张瑞敏一直强调"交互用户"，将分三个阶段与用户进行线上交互：一是创造互联网社区或平台，让用户"自愿来交互"；二是用户之间实现"自动交互"；三是海尔从交互中寻找"自我增值"的机会。海立方结合了众筹和预售的方式，通过海尔已有资源来培育内部和外部更有竞争力的产品线，完全改变了原有传统的产品研发方式，利用资源支持，打造一个开放的产品创新平台，与用户交互，让用户真正参与到海尔的产品创新中来。

由此可见，在需求越来越复杂的市场环境下，传统企业必须做好改变传统的生产、销售方式的准备，并与用户进行沟通，理解80、90后的语言，给他们一个平台自我展现，让他们参与整个商品的产销过程并平等地进行沟通，激发他们的创造力，分享购物体验并影响更多的消费群体。90后目前虽然还没有成为最具购买力的人群，但是他们的生活方式已经对国内的传统行业产生了不小的影响。毕竟，在不久的将来，90后

将成为主力的消费群体。

粉丝经济：让用户参与到品牌建设中

“粉丝”（Fans），最早是对追星一族的称谓，超女快男流行之时，“粉丝”一度非常疯狂。网民日益壮大的今天，就连产品品牌，也拥有了自己的粉丝群体，典型的就是苹果，乔帮主推出的一款款“神器”，使得“果粉”盛行，“果粉”指的就是疯狂喜欢苹果产品的用户。

1.“粉丝”是最优质的目标消费者

“粉丝”不是一般的爱好者，而是有些狂热的痴迷者。“因为喜欢，所以喜欢”，喜欢不需要理由，一旦注入感情因素，有缺陷的产品也会被接受。因为互联网的存在，全国乃至全球的粉丝们都可以参与到品牌文化的创建、传播和演进过程。“粉丝”们已经通过互联网紧密相连，同时又被他们共同创建的品牌文化牢牢地吸附在一起。“粉丝”已经成为品牌的一部分，牢不可分。在互联网时代，创建品牌和经营粉丝的过程高度融为一体。未来，一个没有粉丝的品牌很难走远。

2013年，小米公司的销售额突破300亿元。雷军在小米产品发布大会上明确提出“因为米粉所以小米”。小米论坛和粉丝圈的构建奠定其产品一经发布就售卖一空的局面，这在传统销售模式中是不可想象的。正是小米这种怀着强烈的主动意愿邀请用户参与到工作的每一个部分中去的方式，也使得用户能够主动地参与到小米品牌所代表的生活中去。在小米的体系中，“粉丝”在产品中的角色作用，可以分为三个级别：第一，明星粉丝，被称为“荣组儿”（荣誉开发小组成员），能够参与公司新产品的开发、试用和决策；第二，疯狂的米粉，是中坚成员，多为互联网时代的年轻人，是小米公司的主要利润来源；第三，广大普通用户。这三层用户并非截然分开，而是形成了中层用户仰慕顶层用户、底层用户追随中层用户的良性循环，最终让所有用户拥有共同的边界特征——“米粉”。小米通过自己的产品、营销，创造了米粉，这其中有脑残级别的米粉，也有理性的米粉，这是小米最得意的作品，远远超过一部手机、一台电视。

“粉丝电影”是一种新的类型片，主打粉丝群体。观众不是因为故事情节而去看电影，而是因为追星而去。

从艺术角度来讲，郭敬明的电影《小时代》被广为诟病，但中国电影观影人群的平均年龄只有22岁，这部分人群正是郭敬明粉丝“四迷”的富矿。正因为有大量的90后粉丝“护法”，《小时代1》、《小时代2》才创造出累计超过7亿元的票房神话。《小时代3》又已经在摩拳擦掌，有动辄上百万册的纸质书印数做保障，哪怕被骂为“脑残”，郭粉们也会把《小时代3》的票房给硬拉起来。《小时代》就是一部不折不扣的“粉丝

电影”。

当年中影集团的《建国大业》云集了华语影坛上百位明星大腕，观众涌进影院“数星（明）星”，让中影集团赚得盆满钵满。爱屋及乌，粉丝是最忠诚的消费者。从购买唱片、海报、荧光棒、演唱会门票到购买明星的周边产品，从电视节目的高收视到电影票房的经济保证，粉丝指向性消费随时创造出极高的经济效益。谁掌握了粉丝，谁就找到了致富的金矿。

2.“粉丝”需要经营

社交媒体的兴盛正使大众传播方式发生深刻的变化。在新的网络语境下，“粉丝”数量不仅意味着影响力还意味着经济价值。喜欢你才“粉”你，“粉”你意味着消费者会用脚投票，为你买单。然而，天下没有免费的午餐，要想从“粉丝”身上获益，必须善于养“粉丝”，善于和“粉丝”互动。

移动互联网也让世界变成了跟随和转发的世界，“粉丝”经营不能自说自话。不能单向传播，而要双向互动。社区是营造用户参与感的基础，话题和活动又是主要的互动手段。小米特别注重场景化的设计，注重所有的设计从开始就考虑用户的参与感。有没有这样的思维，与用户互动的效率和深度截然不同。从本质上看，这事关对互联网产品、互联网人群的话语体系和心理需求、互联网传播特性等的理解深度。以前所有的营销大多是一种强制性、教育式的营销，是一种单向通道，即我要给你改变观念，去洗脑，但是今天需要的是体验式营销，用户都应该有很亲切的形象走进你，让他感到原来你的产品有如此品质，你是这样做事的态度。

3.培养“死忠粉丝”

战争年代的实力看兵力强弱，互联网时代看“粉丝”多少。在自媒体时代，每个人都是别人的“粉丝”。“粉丝”意味着力量。哪怕你只是一个草根，但只要你拥有了巨量“粉丝”，你就可以拥有强大的影响力。

中国最早的意见领袖孔子，就是靠“粉丝”被捧红的。孔子的三千“粉丝”中，“大V”就有72个，孔子老师“述而不作”，叹口气都有人疯狂转发。“粉丝”们不仅给孔子交学费，还帮老师出专辑——《论语》就是学生们搜集老师日常的“微博”、“微信”加工而成的。

“死忠粉丝”是最为忠诚的“粉丝”群体，是品牌的种子用户，也是品牌最有价值的意见领袖。在“粉丝”经济时代，谁把握了“粉丝”的心理，谁就占有了市场；谁的“粉丝”数量大，市场占有率就大；谁的“粉丝”黏性大，铁杆“粉丝”多，谁的品牌就有持续的发展动力。

4.品牌需要的是“粉丝”，而不仅仅是会员

当前大部分企业的会员管理，仅仅做成了一个会员积分管理。消费者通过消费获得积分，年底通过积分兑换礼品，变成了一个通过消耗现金来获取奖励的消费，或者通过积分获得会员级别，不同级别的会员卡提供不同的优惠折扣，会员卡沦落为打折卡。

这种传统的会员模式生命力并不持久，这种会员模式过于强调了人与物的互惠关系，是建立在利益交换的基础上的，比如白金卡、金卡、银卡等，大部分是基于消费额来进行分级，这是一种交易关系；而不是建立在情感共鸣的基础上的，不是朋友关系。人—物的互惠关系很难转化为人—人的朋友关系。并且这种传统会员的获取和维系成本过高，会员体系其实是一个巨大的成本中心。很多人在做会员之前，是为了会员而做会员，是因为其他家做了会员所以我们也要做会员的心态。没有进行详细的规划，也没有进行详细的财务评估和ROI分析，最终会陷入巨大的成本泥潭中。

所以说，价格带不来忠诚，积分也留不住会员，最有效的会员模式就是打造品牌“粉丝”自组织。

5.从粉丝经济到社群经济

互联网时代一旦去中心化完成之后就会由“粉丝经济”过渡到“社群经济”，社群经济的底层密码就是让一群协作成本更低、兴趣点更相同的人结合在一起，共同抓住这个时代赋予我们的机会。

在未来的商业社会中，品牌与粉丝更像是一种朋友关系。正如黄太吉创始人赫畅所言，当你被一个产品称为粉丝的时候，你肯定会有一种不公平的体验感。所以，你的产品要做的，是建立一个社群。一个基于你的产品，具有共同价值观、兴趣聚在一起的、平等的社群。而这个产品的老板，也不过是这个社群中的一员，而不是这个社群中的领导者。

【案例】

罗辑思维的社群实验

2013年12月27日，互联网知识型社群“罗辑思维”成功进行了第二次社群招募，号称“史上最无理的会员召集”，唯一通道是微信支付，一天之内轻松募集800万。

这一天，仅仅是“罗辑思维”问世第一年。2012年12月21日，传说中的世界末日，知名传媒人罗振宇、独立新媒创始人申音、资深互联网人吴声，合作打造了知识型视频脱口秀《罗辑思维》。

在许多人眼里，罗辑思维是第一视频自媒体，其实错了。大错特错，因为它的本质是社群电商。当人群聚集成社群，而且有了领袖，领袖向社群注入了信仰，这种信仰又被社群高度接受时，社群就有了巨大的力量。

伟大的互联网，给建立社群提供了无与伦比的狂野力量，尤其是微信。现在，《罗辑思维》每期视频的点击量超过100万，微信粉丝达到了108万。试问，哪个互联网社交产品能如此之快、如此之准、如此之狠地建立社群？想一想这100多万微信活跃分子的社交链吧，以去掉重复好友后保守估算，按每个人通讯录有100个好友，“罗辑思维”能覆盖1亿人。而且大部分是微信上非常活跃的、铁杆粉丝的、代表未来的年轻人！这当然蕴藏着极大的商业价值。

社群经济的高级形态就是要让粉丝实现“成就感”。正和岛就是一个企业家社群，目前有3000多个企业家会员，每人每年年费3万元，以柳传志、马云、刘东华等人的个人魅力为背书，然后通过规则的制定吸引企业家群体的加入。但正和岛的真正吸引力是内部的部落化运营，目前岛内有20几个活跃的部落组织，这些部落由会员自主发起、自主管理，正和岛平台起到了一个引导和传播的作用。大平台分散为一个个碎片化的小组织，会员之间的凝聚力更强。

社群模式使得社会的多样化和个人的归属感得到自然的平衡，人类走出部落，在孤独了几千年后，重新在社群中找到存在感。

真正的参与感是塑造友爱的互动

真正的参与感绝对不仅仅是互动，而是塑造一种友爱的互动，让员工、用户发自内心地热爱你的产品，发自内心地来推荐你的产品。

——小米副总裁　黎万强

如今，很多企业也开始认识到要做互动营销，也成立了专门的部门叫互动营销部。但是这种互动，多半都在“假互动”，要么微博@一下用户，要么短信骚扰一下用户，这叫什么互动？

互动不是单向营销和公关，不是扯着耳朵灌输，而是让用户发自内心地喜欢你，喜欢你才愿意参与进来，和你互动。怎么才能让用户喜欢你？要让你的产品惹人爱，让你的服务赋予爱，让你的沟通更真诚。这种真诚，不是那种假扮诚挚和热情的把戏，不是一句“欢迎光临”和“欢迎下次光临”就能解决的，一定要让你的员工发自内心地热爱你的产品，发自内心地推荐你的产品。

用户不是上帝，也不是老板，用户是你的朋友。产品即对话，服务即对话，传播就是对话，这种对话，就是一种友爱的传递。你觉得海底捞员工的微笑让人舒服，还是航空公司空姐的微笑让人舒服？

小米公司把这种友爱的互动叫做“温度感”，小米公司创始人雷军、黎万强等人在初期每天要保证泡在论坛上1个小时，现在每天再忙也要保持在论坛上十几分钟，来近距离地与用户沟通。“今天节奏这么快的时候，在一线的同事如果没有这种体验感，没有这种温度感的时候，没有泡在里面的话，做的产品肯定是死掉了。没有对一线的温度感必死。”

无论是让消费者参与到产品研发中，还是参与到品牌建设中，都是一种互动过程。这种互动，意味着你得和用户打成一片，必须要融入他们当中。这才是真正的参与感。

第4节　法则3——用户体验至上

用户体验是一种主观感受

什么叫真正的用户体验？很多人把这个词挂在嘴边，却鲜有人真正研究过。对于我们的用户，扪心自问，我们是否真正地站在用户的角度思考过？我们认真思考过用户从接到包裹到使用产品中的每一个环节都会做什么吗？用户的需求是什么？除了满足用户的需求之外还能为用户提供什么？

用户体验是一种纯主观的感受，是在用户接触产品或服务的整个过程中形成的综合体验。好的用户体验一定要注重细节，并且贯穿于每一个细节，这种细节一定要让用户能够感知到，并且这种感知要超出用户的预期，给用户带来惊喜。

举个简单的例子，我们平时在上网的时候，无论是看微博、刷论坛还是购物等，总免不了来回翻页。于是有人就设计了一种全新的浏览方式——“瀑布流”，网页的页面会随着用户的下拉不断地刷新出新的内容，这样一来，用户就无须频繁地翻页，紧紧滑动鼠标的滚轮就可以不断看到新的内容，这便是网页制作者在用户体验方面的改进，给使用者的感觉就很方便、很舒服。

用户体验是最强的**ROI**和最重要的**KPI**

1号店从电商中杀出重围，就是聚焦在两个事情上：顾客体验和供应链管理。我们看看1号店具体是怎么做的？

（1）让一线参与用户体验创新。早期的时候，客服培训都是两位创始人亲自培训，给她们讲：你们一定要站在顾客的那一面，甚至要站在公司的对立面为顾客着想。

（2）把用户体验ROI变成员工KPI。聘请三方专业公司做顾客体验调查，把每一个员工的薪资奖金都和顾客体验指标挂钩起来，如果顾客体验上升了每个人都有奖金，下降了每个人都扣奖金。

（3）把倾听用户声音变成一种机制。每个星期都有一个回顾一周业务的会议，前半个小时叫做VOC（voice of customer），就是聆听顾客的声音，把所有的顾客体验指标和顾客体验调查都和盘托出。甚至直接播放顾客给我们投诉的录音，以让大家都知道有什么问题。1号店所有高管，都要定期做仓库、配送、客服的实践。要求每个高管实践完都要提出问题和改进方案。

把用户体验管理制度化，作为重要的考核指标，这种做法值得很多传统企业借鉴。在我们自身产品和服务营销的过程中，有哪些需要重视的用户体验的点，围绕这些点能做哪些创新，如何纳入绩效管理体系当中，都值得我们思考。

360创始人周鸿祎说："你把东西卖给用户或者送给用户了，你的体验之旅才刚刚开始，用户才刚刚开始跟你打交道。你恨不得通过你的产品和服务，每天都让用户感知，让用户感受到你的存在，让用户感受到你的价值。"

用户体验的反差，为互联网颠覆传统行业带来了极大的创新空间。

用户体验设计

1.一切为了打造用户体验

品牌建设的过程，就是打造用户体验的过程。所有环节的产品或服务，都是为了实现用户体验的目标。从这个意义上说，无论是产品，还是服务，无论是渠道还是终端，都是用户体验的一个环节。这意味着营销形态将发生以下变化：

产品方案化：不再是基于原材料和技术设计产品系列与品项管理，而是基于目标消费者种群和特定需求组合解决方案。

渠道物流化：不再是依赖经销商做产品推广，而是依赖终端拉动、经销商物流管理精细化，将渠道升级成为“最后一公里物流”。将渠道物流效率升级为消费价值体验的一个有机组成部分。

终端体验化：终端不再是提供货架（信息集散地），而是成为打造体验价值的线下平台，一方面完成互联网无法承载的体验效能，另一方面创造体验情感价值和溢价。终端的体验本身就是产品解决方案的有机组成部分。

消费社区化：利用互联网“人以群分”的自然淘洗特性，进行细分人群精准定位，进行互动，形成联系，打造社区，让消费者在线上、线下生活消费在一起。

2.“用户体验至上”要贯穿品牌与消费者沟通的整个链条

互联网公司的产品经理们会日夜不停地泡在网上研究用户的使用习惯。历史上似乎从来就没有哪一个传统行业像互联网行业那样如此重视用户的感受。良好的用户体验能带给人愉悦的感受，它顺着网民的思维定势和与生俱来的人性特质，让他们通过最简单、最直接、最爽的方式获得他们想要的东西，于是网民们趋之若鹜、蜂拥而至。获得愉悦的产品体验将产生强烈的依赖性。

用户体验的打造，要贯穿各个渠道、各种终端、各类媒介，以及用户使用产品的各个环节，都要自始至终地考虑到用户的感受，以“用户体验至上”为指导原则。海尔公司张瑞敏在2014年年初内部讲话时提到“企业必须以创造用户全流程最佳体验为宗旨”。在互联网时代，企业的宗旨就是怎么创造用户全流程的最佳体验。

【案例】

三只松鼠的用户体验创新

电商平台为企业和消费者提供了非常多的接触点，这么多接触点如果哪一环节做不好，体验不好，消费者就会立即弃你而去。三只松鼠创始人章燎原把这些接触点分为两类：物理和感知。在他看来，传统购物主要是物理接触，眼见为实，感知只有广告；而电商反过来了，收货之前全是感知接触，只有通过一种情感来对未知做出判断。因此，电商企业首先需要营造一种

好感，才能引发消费者第二次、第三次的购买。

在营造好感方面，网络推广要让用户建立深刻印象，进而点击。传统户外广告是3秒钟效应，互联网是1秒钟。消费者看到页面的松鼠产生好感，就会立刻点击，进而与客服沟通。

在客服沟通上，三只松鼠也大胆创新，一改过去淘宝“亲”的叫法，改称为“主人”。“主人”这一叫法，会立即使关系演变成主人和宠物的关系，客服妹妹扮演为“主人”服务的松鼠，这种购物体验就像在玩Cosplay。

对于客服考核指标，也不再是常用的交易量，而是好评率和沟通字数。“顾客成了主人，客服就变成了一个演员，这就是一个感知接触点，把商务沟通演变成话剧了。对于客服的话术，要点就是要把你想象成松鼠，过去常说把顾客当上帝太夸张了，我们现在就是要做一只讨好成主人的宠物，让主人快乐！如此一来，客服也可以撒娇、卖萌等，带给顾客的感觉跟之前有一点点不同了。”

这么尝试选择下单的消费者的心理是痛并快乐着的：一方面顾客非常兴奋和期待，另一方面也很担忧，东西怎么样呢？要一直纠结到收到包裹。而这时，三只松鼠在发出快递上的短信通知上体现了安抚细节：“松鼠已经火急火燎地把主人的货发出来了。”

“包裹箱也不能马虎，也要做足功课，这是消费者的第一次物理接触，要把此前的感知接触存留的好感一直传下去，因此三只松鼠的包裹箱和里面的包装都是经过精心设计的。”章燎原说，不仅如此，还要给消费者带来更多惊喜：比如纸袋、夹子、垃圾袋、纸巾、微杂志……吃坚果的工具一应俱全，几乎都能从包裹里找到，这样的细微服务牢牢抓住了消费者的心。如果企业不重视它，也许就会少了顾客在办公室分享、发微博分享的举动。而这些举动，正是对带来二次销售和口碑传播至关重要的。

此外，三只松鼠还通过微博和微信等途径和消费者沟通，征求他们需要哪些礼品。章燎原说，三只松鼠会开发更多的有意思的赠品送给消费者。他认为，如果把一些小点做到极致化，价值也就出来了。“一些人把电商看成是一个渠道，但我更愿意把它理解成一个媒体。如果把它当做媒体，那么就会大有文章可做。”

不是你做了什么，而是用户感受到了什么

用户体验要前置，要让用户感受到，不要把精力耗费在擅长却无意义的点。

——金山网络　傅盛

怎样评价用户体验的好坏？仍然是用户导向，用户是不是感受到了？

用户体验前置，说白了就是让用户能够感受到。产品做得再好，功能再多，用户没有感受到，也就没有形成好的用户体验。互联网公司的产品开发，有一个指标叫“版本到达率”，意思是你这个软件版本推出来之后，有多少用户会跟着你升级。如果新版本发布完一个月后，才发现只有一万个用户到达这个版本，而近99万的用户还没到达这个版本。那么，对于用户来说这个新功能的价值是多少？只有1%。

类比传统行业，一个产品包装设计得再花哨、技术指标再好，如果没有让用户感受到你这种变化，也就构不成用户体验的变化。你的世界是什么或做了什么，和用户一点关系都没有，他们只关注自己关心的点。从这个意义上说，一定要把这种用户体验的变化传递到位。

雕爷牛腩这家以“互联网玩法”著称的餐厅，设置了一个特殊岗位CEO，即“首席体验官”（或称“首席用户体验官”，英文简称：CEO，英文全称：Chief Experience Officer，由于互联网公司对“用户体验”的重视而催生出的一种新的职位），这里的“E”就是“体验”。CEO会从客户的角度去感知餐厅的服务，时刻注意客户的意见反馈，时刻注意改善服务。CEO有权为客户的小菜、茶水免单，为客户带来感动和惊喜。

第二章　简约思维

在产品规划和品牌定位中，要力求专注和简单。
而对于产品设计，则力求简洁和简约。
简约，意味着人性化。

第1节　大道至简，互联网时代的产品战略

“用户体验至上”是用户思维最重要的法则，而用户体验又大多基于产品之上，因此如何做好产品，将极大地影响公司的生存。当然这里的产品是广义的概念，包括有形产品和无形产品（服务）。产品战略在互联网时代显得越发重要，无论从消费者还是企业等市场主体的角度来讲都是如此。

传统的商业形态正不断地受到互联网冲击，消费者的话语权越来越强，大众的审美观在追求简单化，不用多费脑子思考的娱乐综艺节目、更直白的互联网沟通平台、直来直去省略中间环节的购物模式、有足够专业品牌支撑就希望尽量省事的产品说明，这越来越成为一种趋势。

从消费者的行为来看，消费者的选择太多，选择时间太短，消费者的耐心越来越不足，转移成本太低（线下一家门店出来再进入下一家，线上只需要点击一下鼠标），所以，商家必须在短时间内抓住消费者。



这便是一种简约风格。简约成了互联网时代重要的商业逻辑。所谓简约思维，用一句老话就能概括：“一切从简”。这句话在过去代表人的素养和修为，在今天则代表了企业在开发产品和服务上所展现的素养和修为。它包括三个要素：看起来简洁、用起来简化、说起来简单。

看起来简洁，还是一句话“一目了然”，一看便知所有的内容。把简单的界面呈现给用户，把简洁的产品提供给客户，把复杂的组织和逻辑留在背后。

用起来简化，又是一句话“一键到底”，用起来不需要忙于记住操作

的循序、功能的位置，一键直达需要的功能，找到想要的界面。

说起来简单，一句老的广告语“一传十、十传百”，现在广告传播、品牌传播已经不再吃香。你提供的产品和服务，必须能够快速被客户看到价值，并能用简单的语言来描述进而传播。

回顾半年前的支付宝，进入我的支付宝页面，最上面一排是密密麻麻的导航栏，左侧是深深的目录，右侧是非常用功能模块，中间是内容页。跟其他网站用户个人页面一样，这四个部分堪称互联网界的“标配”，当然能够换主题背景可以升级为“顶配”。至今，乃至今后的很长一段时间，相信很多网页的用户页面还将如此。

那我们来看支付宝是不是坚守阵地，保持着理科生的系统性呢？如果后台数据显示页面里大部分的内容用户几乎都没有点击过，有些部分即便有参与度，也没有活跃度，这个时候我们该如何想？如果客服里面经常收到的问题，在用户页面的结构里面本身就能找到答案的时候，又该如何想？

2013年7月，支付宝在不断改版的万里长征中一步迈进了“疯狂的简洁”，把所有的功能导航化为两大部分“账户现状”和“资产动态”，这些都不仅仅是单纯的简约，而是对用户的需求深刻洞察后的践行。

支付宝账户越来越接近一个资产账户，也就是大众所理解的银行账户，账户的拥有者最关心的就是“我有多少钱”。那最重要的位置就只显示出账户金额就可以了，支付宝有账户余额和余额宝两项主要账户，其他的账户保留标题靠右站。还有账户拥有者还想知道“我赚了多少、花了多少、欠多少债？”那密密麻麻的资产动态表就化为四个字：“赚”、“花”、“省”、“欠”，让人们对自己的财务状况一目了然。

在这个网络已经占领人类心智资源的社会，你还在摆事实、讲道理，在论证结果，没人有这个时间，更没这个耐心！用户需要什么，我们就把它们以最简单、直接的方式呈现给用户，只呈现结果，过程埋藏在背后。

第2节　法则4——专注，少即是多

专注就是少做点事，或者说只做一件事。将一件事做到极致。少就是多意味着专注才有力量，专注才能把产品做到极致。正所谓“越专注，越专业”。在当今的互联网时代，效率与速度决定一切，谁能用最短的时间抓住关键点，并持续专注于这个关键点，谁就能在未来的竞争中赢得主动，谁就可以用较少的代价获得更多的收益。这里的专注是指为了做成一件事，必须在一定时期集中力量实现突破。

业务规划：专注才有力量

在迈克尔·波特的竞争优势理论中，“专一化战略”即是“专注”思想在战略管理领域的重要运用。专一化战略指出要主攻具有某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。互联网时代，“专一化战略”作为一种重要的企业战略管理思想并没有过时，反而更为重要。

这是一个“信息过剩”的时代，也是一个“注意力稀缺”的时代，在“无限的信息”中攫取“有限的注意力”，就要求我们的产品对于消费者而言，必须能够“一击即中”。专注便成为竞争制胜的重要法宝。少即是多，专注才有力量，只有专注才能解决用户的迫切需求，也只有专注，才可能将产品做到极致。只有做到极致，才能在产品制胜的年代获得并积累竞争优势。

1.做专注的创业者

即使是在如今物质丰饶的年代，我们依旧面临着资源有限的制约，人力资源、资本等依旧制约着企业和创业者们在市场当中的竞争。尤其是对于小创业者来讲，在创业时期，做不到专注，就不可能生存下去！只有将有限的资源进行聚焦，才可能更加有效地解决问题。如果无法专注，创业者失败导致的损失会是令人痛心的，恰如《精益创业》作者埃里克·莱斯表达的对于诸多创业者总是踩不准点儿而导致失败的惋惜：“这些失败最令人心痛的地方，不仅在于造成了员工、企业和投资人的损失，还在于造成了我们文明中最高贵资源的浪费：对人们的时间、热忱和技能的浪费。”

创业者们只有将有限的资源进行聚焦，“毕其功于一役”，集中力量解决用户最迫切的需求，才可能迅速找到抓住消费者的心。所以创业者们应该这样选择规划产品：

●一个针对用户明确而且迫切的需求的产品，这样能够很容易找到明确的用户群。

●选择的用户需求要有一定的普遍性，这点决定这个产品的未来市场

前景。

●解决的问题少，开发速度快，这样容易控制初期的研发成本和风险。

●解决明确问题的产品，这样容易给用户说清楚，推广也会相对简单。

2.产品线规划

产品线规划是根据市场信息确定的客户细分和客户战略，并最终形成的产品组合规划。很多成功的公司都有非常成功的产品组合，比如可口可乐、雪碧和芬达之于可口可乐公司。

这里最想表达的观点是，在每一个细分需求点上，给消费者一个选择就好，不要冗余地提供诉求点不清晰的产品。苹果公司的产品到现在也才出了iPhone5S，而我们国内非常多的手机厂商的产品线非常混乱，最突出的典型便是深圳的山寨机市场，一天能够出100款手机。

总的来说，少即是多，向用户传递的是一种清楚的内涵，并且通过时间的推移而不断加深与用户之间的情感。对于产品线规划来说，关键是要把握住市场信息，充分了解用户需求。而产品本身的性质不同，则决定了不同的产品线规划策略。

【案例】

HTC的没落

今时今日，HTC正在没落，这是一个毋庸置疑的事实。为什么会没落？这是一个值得探讨的问题。

HTC官方在谈论其这两年在市场中的节节败退的时候，将问题归结在了HTC营销出了问题。是，HTC的营销确实有问题，但不是根本问题。根本问题是，HTC在产品定位和产品规划上出了问题。

从手机市场来看，要么厉害如苹果的iPhone，不采用机海战术，就靠一款旗舰打天下。要么像三星一样，以Galaxy S和Galaxy Note为核心，满足中高端市场需求，提升品牌形象，保证利润率和盈利，以其他众多的叫不上名的型号覆盖中低端市场。这样一来，既保证了市场占有率，又保证了利润。

回过头来看看HTC，虽然从一开始在采用Android系统的众多厂家中占了先机，但卖了那么久，却没有什么机型能被市场所熟知，被经常提及的只是G1、G2……G14等。显然，HTC官方很忌讳别人以这样的方式命名他们自己的手机，这也在一定程度上说明了从那时开始，其产品规划就已经埋下了隐患。几乎每款都是旗舰，但每款都成了机海战术中的一员，实则没有旗舰可言，长此以往，品牌美誉度也没了。

等到HTC One上市的时候，笔者总以为HTC会从One开始，好好规划一下自己的产品线，但不幸的是，HTC没有这样做，后面又推出了Butterfly。问题是，Butterfly在定位上和One并没有什么区别。Butterfly还没打开市场，与其配置差不了太多的新的HTC One又以旗舰的姿态出来了。其和Butterfly在市场中如何区分定位？消费者该如何选择？HTC没有引导消费者，把选择的难题抛给了消费者。选择太多就是没法选择，可能原本想购买HTC的消费者最终选择了三星或者iPhone或者其他品牌。不解的是，新的HTC One发布没多久，还没正式上市，又传出来消息，新的Butterfly将在不久后发布。HTC到底要闹哪样？

3.选择不做什么，比选择做什么更重要

专注意味着放弃和牺牲。在激烈竞争的今天，对于企业来说，如果想要成功，就必须先放弃某些东西。大舍大得，要做到专注，就要大胆地取舍，做最擅长的事，无论进入和退出都需要取舍。

一般来说，企业在发展过程中有三个重要的取舍时期：第一是创业伊始，企业需要选择所要进入的具体的行业领域；第二是遇到投资和市场利益机会时，需要利用现有资源进入新的行业领域；第三是企业经营经历了多元化时期之后，需要选择退出某些行业领域。相对而言，初创期的取舍要容易一些，因为那时企业掌控和可以支配的资源极其有限，企业管理者的风险警觉性还非常高，关键是找准切入点。但当企业步入真正意义上的成长阶段时，一切开始变得不一样了。有时候，企业不得不在“快速的成长”与“健康的成长”之中做出抉择。企业家不得不扪心自问：此时此刻，自己是否必须成长？这实在是一件很痛苦的事。

企业战略变革过程就是取舍的过程，取舍是推动公司变革的艺术。波特教授认为战略的本质是定位、取舍和建立活动之间的一致性。波特在《竞争战略》中运用五种竞争力模型详细论述了企业如何寻找一个有价值的定位。在他看来，战略就是有所为和有所不为，其中更为重要的是选择不做什么。大部分企业都试图满足顾客的所有需要，提供所有的经营活动，从而模糊了公司的形象，乃至最后丧失竞争优势。但仅有战略定位并不能保证企业具有持续竞争优势。为此，企业必须通过选择一系列经营活动来创造差异性，从而延缓或阻止竞争者的模仿。取舍意味着在一组经营活动中进行选择，由于达到目标具有路径依赖性，一旦选择了这种经营活动，就必须减少其他的经营活动，对于不同经营活动的取舍将使模仿变得很困难。

有人认为，杰克·韦尔奇在GE总裁任期内，最大的成就是收购了上百家有价值的企业。可是，杰克·韦尔奇却说：不，我对公司最大的贡献是拒绝了至少1000个看上去很值得投资的机会。杰克·韦尔奇在他的自传中与大家分享了他如何在决定公司前途和命运的战略选择中进行战略取舍的艺术。众所周知，GE公司是世界上最大的多元化服务性公司。“如何使GE这样成熟的综合性大公司像新兴小公司那样蓬勃发展”，摆脱庞大多元商业帝国的痼疾，保持企业持续、稳定的健康增长，这一直是杰克·韦尔奇任期内亟待解决的问题。

韦尔奇重新评估了GE的战略性资产，从而做出了一系列战略性取舍。在接任GE CEO的头两年，他出售了71项业务和生产线，这里包括中央空调业务、家用电器业务等GE以前的起家业务。他的很多大手笔在当时很难让人理解，比如出售半导体业务被很多人认为是向日本人屈服，是在战争中开小差的胆小鬼。通过对非战略性资产的剥离，使GE

能够集中精力进行战略性投资，通过兼并、合资以及参股等形式完成交易118项。

战略取舍的结果催生了韦尔奇的“数一数二战略”。“我们确信这样一个理念——成为数一数二不仅是一个目标，它将促进我们拥有一系列在世界范围内独一独二的业务，即使十年后都不会落伍。”“如果我们不是数一数二，没有也不可能看清到达技术边缘的正确道路。”

笔者还想给大家讲苹果的故事。在1997年的时候，苹果已经接近破产了，就把乔布斯请了回去。一回到苹果，乔布斯就传达了一个理念，决定不做什么跟决定做什么一样重要。乔布斯和几十个产品团队开会，产品评估结果显示出苹果的产品线十分不集中。无数的产品，在乔布斯眼里大部分是垃圾。光是麦金塔就有多个版本，每个版本还有一堆让人困惑的编号，从1400到9600都有。

“我应该让我的朋友们买哪些？”乔布斯问了个简单的问题，但却得不到简单的答案，他开始大刀阔斧地砍掉不同型号的产品，很快就砍掉了70%。

几周过后，乔布斯还是无法忍受那些产品。乔老爷子在一次产品战略会发飙了。他在白板上画了一根横线和一根竖线，画了一个方形四格图，在两列顶端写上“消费级”和“专业级”，在两行标题写上“台式”和“便携”，“我们的工作就是做四个伟大的产品，每格一个。”说服董事会后，苹果高度集中研发了Power Macintosh G3、Powerbook G3、iMac、iBook四款产品。

当时苹果离破产也就不到90天。乔老爷子只用了一招杀手锏——“专注”，就让苹果从1997年亏损10.4亿美元，变成1998年盈利3.09亿美元，起死回生。

马云说过：企业也罢，人也罢，做到了一定程度，重要的不是把握机会的能力，而是拒绝机会的能力。勇于拒绝，聚精会神，让马云经营的品牌扬名四海。王石说“人要学会做减法”，不贪婪不求全，企业经营做减法，品牌业绩成倍加，万科终成为笑傲江湖的地产大佬。茅理翔说：“我们不做别的，就做厨房领域，而且要做最高端的，要卖得贵，更要卖得好。”不做别的，只做自己擅长的，让方太成为中国厨房领域影响力最大的品牌。这些都是因专注而成功的典型范例。

专注虽然意味着牺牲和放弃，但从最终的结果来看，往往是获得了更多的收益。这其中本身就蕴含着朴实的哲学道理——舍与得。

每个企业的资源都是有限的，为了获得相对的强大竞争优势，需要把资源集中起来，以获得战局中一个或几个关键点上的相对性优势，然后由关键点的胜利带动全局的胜利。市场上的真刀真枪历来都没有什么

所谓的秘诀。如果你硬是认为有什么独门秘诀的话，那么这个秘诀就是：战术与资源的专注和聚焦！聚焦资源的运营战略将成为在市场搏杀中制胜的关键，对于范围小，资源有限的中小企业来说更是如此。

就像万通董事长冯仑讲的那样："无数企业当中最终存活下来并且能够成为市场经济中主流的企业，绝大部分都是那些专注、简单、持久和执著的公司。"专注而不是脚踩两只船对于任何企业来说都非常重要。

因此，在当今的互联网时代，效率与速度决定一切，谁能用最短的时间抓住关键点，并持续专注于这个关键点，谁就能在未来的竞争中赢得主动，谁就可以用较少的代价获得更多的收益，这就是互联网时代的逻辑！

品牌定位：用户喜欢你只需要一个理由

品牌的背后是细分市场，即便是世界五百强企业也只服务于有限的客户。对于企业来说，围绕自身的资源优势，挣属于自己的那份钱，这是企业的本性所在。专注而不是脚踩两只船对于任何企业来说都非常重要。

《新定位》一书列出了消费者的五大思考模式特性，以帮助企业占领消费者心目中的位置：

模式特性一：消费者只能接收有限的信息。在超载的信息中，消费者会按照个人的经验、喜好、兴趣甚至情绪，选择接受哪些信息，记忆哪些信息。因此，较能引起消费者兴趣的产品种类和品牌，就拥有打入消费者记忆的先天优势。

模式特性二：消费者喜欢简单，讨厌复杂。在各种媒体广告的狂轰滥炸下，消费者最需要简单明了的信息。广告传播信息简化的诀窍，就是不要长篇大论，而是集中力量将一个重点清楚地打入消费者心中，突破人们痛恨复杂的心理屏障。

模式特性三：消费者缺乏安全感。由于缺乏安全感，消费者会买跟别人一样的东西，免除花冤枉钱或被朋友批评的危险。所以，人们在购买商品（尤其是耐用消费品）前，都要经过缜密的商品调查。而广告定位传达给消费者简单而又易引发兴趣的信息，正好使自己的品牌易于在消费者中传播。

模式特性四：消费者对品牌的印象不会轻易改变。虽然新品牌有新鲜感，较能引人注目，但是消费者真能记到脑子里的信息，还是耳熟能详的东西。

模式特性五：消费者的想法容易失去焦点。虽然盛行一时的多元化、扩张生产线增加了品牌多元性，但是却使消费者模糊了原有的品牌印象。

总之，互联网企业在定位中也一定要掌握好这些原则：用户接受信息的容量是有限的，产品宣传“简单”就是美，一旦形成定位就很难在短时间内消除。任何一个品牌都不可能为所有顾客服务，细分市场并正确定位，是品牌赢得胜利的必然选择。

唯有明确的定位，消费者才会感到商品有特色，有别于其他产品，从而形成稳定的消费群体。而且，唯有定位明确的品牌，才会形成一定的品位，成为某一层次消费者文化品位的象征，最终得到消费者的认可，让顾客获得价值收益。所以说：企业如不懂得定位，必将湮没在茫茫的市场中。

【案例】

Roseonly——高端人群的爱情唯一

Roseonly成立于2013年1月初，在2月14日情人节正式上线。Roseonly主打高端鲜花市场，其理念是：如果要在该花店买花，一辈子只能送一位佳人。如果换了女朋友，则不再能通过Roseonly送花给新女朋友。其品牌定位是，高端人群的“爱情唯一”，“一生只爱一人”。在买花的过程中，买花者需要与收花者身份证号绑定，且每人只能绑定一次，充分在买卖行为过程中加深了其品牌理念。

2月上线后，其主要通过微博等社交媒体进行传播，主打情感诉求，立足高端市场，通过将厄瓜多尔的玫瑰空运到国内，再通过官方网站进行销售。在产品层面，据称Roseonly每一朵玫瑰都会经由数十道程序甄选，一百朵玫瑰之中只有一朵可进入Roseonly专爱花店队列。

借助明星与爱情故事的传播，其品牌迅速获得了大量的关注。而在产品的品类上，已经从最开始的很少几款扩展到现在的7大品类近30多款鲜花产品，并且在2013年情人节时把巧克力加入新的产品扩展类型，而巧克力也被用作女方对男方送花进行的回馈，实现相互表达爱意。

在2013年七夕节前，其预订请求达到了数万人，由于预估不足，花店提前5天挂出售罄通告，当天销售玫瑰接近5000盒，整个8月Roseonly销售额达到了近千万元。Roseonly创始人蒲易称，未来的目标是做鲜花行业的tiffany，在继续传播“专爱”信仰的基础上，也会拓展产品线，进一步满足顾客的情感诉求。

虽然销量一直非常好，但是Roseonly却并没有改变自己的品牌定位，放弃了其他的销售机会，不做团购，不做B2B，不做送给亲戚好友的产品。

大道至简，越简单的东西越容易传播。大家能不能少做点事？能不能只做一件事情？少就是多，专注才有力量，专注才能把东西做到极致。尤其在创业时期，做不到专注，就没有可能生存下去！

第3节　法则5——简约即是美

怎样看待“简约即是美”？笔者的理解是，简约是一种审美观，它不是一种完全理性的结论。不是说我们尽可能做得简陋一点，而是说你脑袋里是不是有一种观念在这里——你看到一个界面，一看它密密麻麻铺满了按钮，你就知道这东西一点都不美，想要把它给简化一下。

产品设计：做减法

亚里士多德曾说“自然界选择最短的道路”。14世纪哲学家奥卡姆·威廉提出著名的奥卡姆剃刀原理，告诫人们“切勿浪费较多东西去做用较少的东西同样可以做好的事情”。后来以一种更为广泛的形式为人们所知，即“如无必要，勿增实体。”奥卡姆剃刀演变为一种“以结果为导向，始终追寻高效简洁”的思维方法。

那么在产品设计方面，如何做减法？包括两个方面：外在部分，外观要足够简洁；内在部分，操作流程要足够简化。

“简约是在做减法”，从事设计工作的作家麦克蒙泰罗说。就拿苹果来说，简约拯救了这个公司。苹果以IMAC起家，它的设计深得简约的精髓：iTunes, iPod, iPhone以及iPad。但是随着公司日渐壮大，不免使复杂的设计偷偷混入。像IOS应用中的报纸杂志，要想打开想看的报纸还要先打开书架。更有甚者，iTunes。最新的“简约”版本，iTunes11，有一个令人困惑的接口，因为它有一堆不必要的功能。它的核心功能（即听歌）已然在混乱中迷失了。乔布斯重返苹果最后十年的成功绝对不是核心技术的成功。你去看看苹果的专利，在3G技术、4G技术、手机核心技术上有专利吗？没有。如果各位有一个3岁的孩子或者各位有一个70岁的父母，你给他一个苹果设备，再给他一个传统电脑，不用学，3分钟，哪一个自然会使用？答案很显然。简约意味着人性化，是人性最基本的东西。我们人性里都是懒的，你能让我少一步，我就更愿意用这个产品。

微信“摇一摇”，有多少人“摇”过？且不论你为什么要“摇”，单说“摇一摇”产品的界面，就足够简约，没有任何按钮和菜单，也没有任何其他入口。它只有一张图片，这张图片只需要用户做一个动作，就是“摇一摇”，这个动作非常简单，不用做任何学习，不用在界面里做任何的文字解释。很多产品人喜欢在程序里加一些Tips，觉得这是一个很好的教育手段，可如果你需要用Tips去教育用户，证明已经很失败，你没有办法通过功能本身让用户一看就知道。

在Windows时代，多任务要摁“ALT+Tab”键才能体现，在iPhone里，

我们只要摁两次“home”按钮就可以，在iPad里，4个指头把它撸上去就可以了。这是一个从复杂到简单的演化过程。实际上“ALT+Tab”非常复杂，很不人性化，所以我们说Windows的体验不好，MacOS的体验好，我们将iPhone或iPad给一个4岁小孩，他拿过来稍加摆弄就会知道怎么玩，这体现的就是它的简单，它的人性化。

产品经理应该像上帝那样了解人性。笔者记得看过一句话：我们喜欢简单，因为上帝创造宇宙的时候，定下来的规则也非常简单。规则是很简单的，只有简单的规则才可以演化出非常复杂的事情。所以笔者很不认同很多产品，一开始就做一个复杂的规则，最后没有任何演化的空间。我们看到很多产品比如Twitter都非常简单，它的规则简单到你们瞧不起它，但是这样的东西是最有生命力的。

第三章　极致思维

极致就是把产品和服务做到最好，超越用户预期。
只有极限思维，才有极致产品。
打造让用户尖叫的产品。服务即营销。

第1节　从“渠道为王”到“产品为王”

原来的消费品和零售行业的竞争，核心都在抢夺渠道资源，“得渠道者得天下”，一个方面是因为中国流通体系不够发达和终端成本昂贵，使得厂商很难直接面对终端用户，必须借助渠道的力量来完成最后的产品交付。但是，随着互联网的日益普及，逐渐消除了信息不对称，以及电子商务逐渐渗透进了居民消费的方方面面，使得厂商得以直接面对最终消费者，渠道变得异常扁平。同时随着各行各业的产能过剩和产品过剩，厂商必须要从产品和服务本身出发，去迎合和吸引消费者。

所以，“渠道为王”将会逐步让位于“产品为王”，消费者的需求将得到更充分的释放和更合理的满足。这里的产品，是广义的概念，包括有形产品和无形产品。要想在“产品为王”的时代赢得消费者，就必然要具备这种极致思维。

极致就是匠人精神

极致思维体现的是一种匠人精神，做产品的专注和追求极致，这种精神首先是产品经理这个角色要具备的，能够为了实现目标而狠逼自己，要有“铁人”的意志和偏执狂的热情，在资源、目标、时间等多个维度达到极致的平衡，最终不断地创造极致产品。

匠人精神的内核是保持专注和追求极致。在时代的快速变化中，匠人精神越来越成为一种逝去的精神。乔布斯是匠人的一个典范，一个伟大的产品经理，乔布斯对产品的专注和追求极致的精神将苹果带向了成功。互联网时代的产品经理们，都应当具备一种保持专注和追求极致的精神，将匠人精神融入自己的工作和产品中。

2013年10月25日的中国国际广播电台《老外看点》栏目中，瑞士主持人李牧讲了一个故事，大意如此：瑞士被誉为“钟表之国”，到20世纪初，瑞士已经是世界钟表业的领头羊，但是在20世纪60～70年代，瑞士钟表业受到来自日本竞争的巨大压力，一方面日本的钟表便宜，质量也不错，瑞士钟表贵，因为瑞士的人工成本非常高，另一方面日本的电子计时技术开始在全球盛行，冲击机械表市场。当时有一种建议，因为瑞士人工成本太高，可以把生产外包给日本，品牌还是用瑞士，也就是贴牌方式，当时很多的产业都向日本转移了（就好像当今的中国），比如汽车。但是瑞士并没有这样做，这是因为瑞士有几百年的钟表制作经验和更优秀的表匠，瑞士的表匠能够做得比日本更好更精密，并且把复杂的零部件做得更加极致，比如原本有300个零部件，最后做成只有100个零部件，这样成本降低，质量更好，日本做不到这一点。因此，瑞士现

在还是世界钟表业的领头羊。

瑞士的表匠们是这种匠人精神的最好的代表。

在匠人精神中，匠人热爱他们制作的“商品”，“商品”对他们的意义远远高于商品，这需要匠人对手艺、工艺、技术、科技的陶醉、痴迷、热爱与精益求精！只有这些倾注了感情的产品和服务，才能够打动消费者的芳心。

极致就是把产品和服务做到最好，超越用户预期。如果你的产品和服务做得很好，但是没有超越用户的想象，那么也不算做到极致。

媒体人罗振宇做的自媒体“罗辑思维”就是匠人精神的一个代表。每天早晨六点半，发微信语音消息，且每段都是60秒。为了做到形式上的统一，他每天比别的发语音自媒体的人大概要多录好几倍，每次录十多次才能录成，这就是一种死磕精神。“选择早上6点半发有两个原因，第一个，我要抢上全国人民上厕所的时间，我希望争取到第一个你开始需要阅读、需要内容的时间。第二个，绝大部分媒体记者做不到像我这样连续一年，每天早上6点钟起床，这是极苦的事情，这种死磕是为了唤醒尊重。”

互联网时代的竞争，只有第一，没有第二

只有把用户体验做到极致，才能够真正赢得消费者，赢得人心。互联网时代，是一个过剩的时代，是一个消费者主权的时代，互联网打破了信息在时间和空间层面的不对称，使得用户的转移成本非常之低，只有好的体验才能真正黏住用户。从这个意义上说，互联网时代的竞争，只有第一，没有第二。

IM（即时通信）工具是互联网最重要的应用之一，腾讯的即时通讯工具QQ是造就腾讯帝国的基石。笔者是一位6位数QQ号码的老用户，也见证了IM市场的跌宕起伏。MSN曾一度是全球最大的IM工具，有着微软高贵的血统，是“高富帅”的象征，白领人群使用IM工具首选MSN，高端大气，而QQ在商务中使用通常会被鄙视，“那只是学生用来玩游戏的山寨产品”，估计那个时候的“高富帅”们都是这样的想法。

时光荏苒，2012年11月的一天，微软公司向外界宣布，将于2013年第一季度在全球范围内以Skype全面替代MSN。随后，微软方面称：“对于此前微软宣布在明年起将Skype和MSN将合为一体，鉴于中国内地的特殊性，MSN产品将不会发生迁徙。”朋友们，现在还有多少人在用MSN呢？就算用MSN，好友名单上的灰色头像和彩色头像哪个多呢？在中国，MSN已经被QQ全面打败，而在IM市场上，QQ稳居第一，没有第二，这就是互联网时代的残酷生态现象。

无论是传统行业，还是互联网行业，能否为用户提供极致的用户体验都是至关重要的。比如MSN在用户体验上失分很多，如频繁掉线、信息丢失、无法传送大容量文件、盗号多、病毒链接多、广告信息多、垃圾邮件多等。而反观QQ，在用户体验上不断创新，比如工作时候为了聊天方便，QQ面板是可以自动隐藏的，对话出现是右下角闪动提示，还有QQ可以直接断点传送文件，QQ邮箱可以快速收发超大文件，手机客户端的QQ也能方便的收发信息，等等。

好产品会说话

所有的公司都有顾客，而优秀的公司有用户，而最优秀的公司则有一群会说话的粉丝，而粉丝就是好产品的代言人。为什么“好产品会说话”？因为“一切产业皆媒体，人人都是媒体人”。

在互联网时代，媒体的传播已经从传统的自上而下的传播逐渐扁平化，每一个有影响力的用户都将变成自媒体，不管是名人明星、已成规模的微博大号、微信公众账号，还是普通的用户，都会不断地承接着由信任赋予的新媒体权力！

果粉（苹果用户的昵称）以及米粉（小米用户的昵称）凭什么会为产品去摇旗呐喊，主动传播？原因就是一个让用户尖叫的产品，一个好的产品一定解决了用户的痛点、痒点、兴奋点之一的需求，并且有极致的用户体验，用户愿意去快乐地分享这种解决需求的新鲜感、快感甚至荣誉感，分享到一定程度，很有可能就“引爆流行”，而分享的核心是用户的信任背书，不管是朋友圈的强关系，还是微博的弱关系，想想看，如果一个朋友说这个东西好，那我是不是也愿意去购买或者使用呢？这个时候，“酒香不怕巷子深”了。衡量一个产品的尖叫指数，就看你的产品被用户在朋友圈转发的次数。而当我们后面谈到社会化营销的时候，口碑营销这些方式就是好产品会说话的典型应用。

第2节　法则6——打造让用户尖叫的产品

网络上流传着这样一个段子，小米公司的CEO雷军在中国2013年中国互联网大会高层年会上与虎嗅网创始人李岷有这样一段对话：

李岷：雷总谈谈红米会不会对小米品牌造成负面影响？
雷军：我们不考虑，我们只专心做出让用户尖叫的产品。
李岷：雷总谈谈小米构建的铁人三项？
雷军：三项啊，我们只专心做出让用户尖叫的产品。
李岷：雷总谈谈小米的生态系统？
雷军：生态？我们只专心做出让用户尖叫的产品。
李岷：雷总谈谈对当下移动互联网的看法？
雷军：这个啊，我们只专心做出让用户尖叫的产品。
李岷：雷总对可穿戴设备有什么看法？
雷军：可穿戴啊？我们只专心做出让用户尖叫的产品。
李岷：雷总对改变世界怎么看？
雷军：不关心，我们只专心做出让用户尖叫的产品。
……
……
……
李岷：雷总……
雷军：呵呵，我们只专心做出让用户尖叫的产品。
李岷：啊啊啊啊啊啊啊啊啊啊啊啊啊啊啊啊啊啊啊啊啊啊啊（尖叫声）

其实，这些对话其实是完全艺术加工的一个故事而已，但是艺术来源于生活，真实现场对话的内容表达的其实就是这个意思，“打造让用户尖叫的产品”这种理念应该说已经浸入小米公司文化的骨髓里。

什么样的产品和服务才会让人尖叫？答案就是超越用户预期的产品。

尖叫是用户口碑，尖叫的背后是超越预期的用户体验。

美国雅虎公司前任CEO卡罗尔·巴茨（Carol Bartz）在刚上台的时候信心满满地给所有员工写了一封信，其中一句是：我们的新产品要让用户发出尖叫声，可是两年半后卡罗尔·巴茨被董事会提前解雇。分析其原因，硅谷科技史《浪潮之巅》作者吴军谈到其中最重要的一点就是巴茨对互联网行业来说是外行。

互联网时代的企业CEO首先必须是一位产品经理。有意思的是，后来雅虎公司请来了谷歌美女总裁玛丽莎·梅耶尔（Marissa Mayer）担任公司CEO，而丽莎·梅耶尔除了是一位美女，更是一位资深的产品经理。

如何打造超越用户预期和极致的产品，让用户尖叫？下面介绍一下打造极致产品的“4个关键点”。

“需求要抓得准”

我们说的需求用通俗的话来说包括痛点、痒点和兴奋点。

痛点：用户需求必须是刚需，用户存在问题，苦恼无处解决，这些痛就是其急需要解决的问题。

痒点：工作和生活过程中有别扭的地方，既乏力又欲罢不能，需要有人帮助挠痒痒。

兴奋点：给用户带来“wow”效应的刺激，产生兴奋点。

可以用三个动画片的形象来描述这三点分别是：奥特曼、《喜羊羊与灰太狼》中的懒羊羊、猫和老鼠。怎么理解呢？奥特曼就是代表痛点，也就是要帮用户解决问题，让用户变得强大起来，无所不能，比如交通、医疗、教育的工具，电子商务的本质也是如此；懒羊羊代表的就是痒点，互联网让人越来越方便，也让人变得更弱智、更懒，比如导航工具、云笔记、金融工具等；猫和老鼠是一个充满了喜剧和夸张的形象，第三点的兴奋点就是这样，要能够让用户开心、爽，很多游戏满足的就是用户的这方面需求。

天使投资人麦刚说过：“强需求胜过一个好产品”。不能从“强需求”出发的产品，很难称得上是好产品。“强需求”是什么？看看滴滴打车这个案例（类似的工具还有快的打车、摇摇招车等）。在这个工具的引导页中，讲了这么一个经常出现的情景：在一线、二线城市，城市是非常大的，很多事情通过11路（步行）是不现实的，并且由于公共交通的用户体验很不好以及市民对出行的改善需求越来越高等原因，城市的出租车的需求就非常旺盛，比如武汉，每一万人只有12台出租车提供服务，这样经常出现的情况是，在天气不好或者上下班高峰的时候，人们通常是无法打到车的。因此，滴滴打车类工具的出现就是实现了乘客可以预约好出租车，司机也可以根据乘客的需求来提供服务，这样还提高了驾驶的效率，也就是建立了乘客和司机的需求供应平台。在这类工具刚刚推出的时候，奇怪的是工具的应用一直没有爆发，直到滴滴打车做了一个小小的改进：加价服务，这个工具的用户数得到爆发似的增长，原因是什么呢？用户的刚需不仅仅是提出预订需求，而是要能够尽快找到车，哪怕多花一点钱也没关系，而司机的刚需是需要通过辛苦的服务可以得到更多的回报。不过，加价服务这个功能在政策方面遇到了一定的挑战，这需要工具不仅仅是线上的优化，还需要与线下的资源进行整合。

“大姨吗”是一款国内非常受欢迎的女生月经期助手应用（同类应用还有“西柚”等），由友乐活团队开发，友乐活团队一直关注移动健康领域，健康领域按道理应该是刚需，谁不关心自己的健康？可是在做“大姨吗”之前，友乐活团队做过“按哪儿”、“吃啥”、“健康我知道”等好几款

应用，但这几款应用先后都遭遇了滑铁卢。“你这问答和按摩算什么刚需啊，比如女生的月经，一个月来一次，那才叫刚需。”这是友乐活团队的一个朋友和他们说的。这简单的一句话让创始人柴可觉得醍醐灌顶。据说第二天，柴可就投入到了“大姨吗”的事业中。女性经期是一个非常细分的健康领域，但这个点是每个年轻女性都需要面对的，每个人的算法和规律又不同；还有一点，这种私密的细分领域有问题通常是很难去咨询和交流的，有痛点也有痒点，这正是移动互联网的机会。

目前，被誉为最大刚需的市场是教育和医疗市场，正酝酿着无数的痛点、痒点、兴奋点。“大姨吗”这个案例就是移动健康医疗领域的一个代表，目前在移动医疗健康领域，已经有不少移动医疗健康企业在围绕医疗服务周围提供创新的服务手段，如好大夫在线、春雨、爱康啄木鸟等。不同的企业的入手点不同，好大夫在线解决的是专家挂号和问诊的问题，春雨解决的是轻量级的疾病咨询的问题，爱康啄木鸟则是从基层医院入手，提供针对儿童的疫苗及健康管理、针对家庭的签约家庭医生+专科医生的O2O分级医疗服务体系。

刚需不是一个固定的点，而是一个不断变化的过程。用户的需求会随着用户的理解和市场竞争的变化而不断地改变，对刚需的理解不仅仅是产品经理的发现和精准把握，还包括对用户需求变化的敏锐捕捉，其中有一种方法就是消费者会参与产品决策。

创业者们，开始行动之前一定要想清楚自己解决的问题是否是刚需，刚不刚，硬不硬？如果不肯定，一定要给自己去变换跑道（选择方向）的时间和机会。

“自己要逼得狠”

小米科技联合创始人王川有一句话在小米广为流传：“极致就是把自己逼疯，把别人逼死。”只有把自己逼疯，才能够为用户提供超出预期的产品和服务，这包括满足和超出用户预期的需求以及价格等方面，特别是对于广大的屌丝们。极致的产品既是拉动用户的根基，也是竞争的强有力壁垒。

小米手机为了制造“用户尖叫”，下的最大的工夫就是高配低价。小米每推出一代新的产品，一定是当时速度最快的业界首发的配置，且价格做到行业最低。小米1代手机推出的时候，按当时的配置应该定价三四千元，而其最后的定价不到两千元。小米盒子、小米电视推出的理念也是如此。如何能够做到这一点，就要把自己逼得狠一点，首先是选择最好的供应链厂商并且花大力气去整合，其次是在生产阶段做出最好的产品。

小米内部对产品的规划有三个标准：某个设计，如果有存在的意义“加正值”，存在与否无所谓即“不加不减”，产生负面效果“加负值”。小米的设计非常谨慎，不仅“负值”的设计会去掉，而且“不加不减”的设计也会被抹去，以求把每个工具调到最优的方式。小米手机看似没有特色，但是还原了产品的本源——紧紧追逐并满足着米粉的需求。极致而非极端。小米的设计团队有着比消费者要求更高的设计标准。当一个产品做到极致的时候，还会担心销售吗？还会担心赚不赚钱吗？显然，回归产品比死盯销售数据来得更实在。

谁把自己逼疯，谁就能把对手逼死！

有这么一句广告语：男人，就是要对自己狠一点。做产品，也要对自己狠一点！

“管理要盯得紧”

产品经理最早出现是在1927年的美国P＆G（宝洁）公司，而互联网时代的产品经理又具有了更多的内涵。产品经理最重要的任务要能够敏锐地发现和激活用户的需求，找到用户的刚需点，完成对产品的定义和规划，并且能够快速整合内部的资源去实现这个目标。拿破仑说过：一头狮子带领的一群羊，能打败一头羊带领的一群狮子。在互联网时代，企业的领导者就是最大的产品经理。不仅仅领导者是一头狮子，还要能够带领团队的管理人员都变成狮子，从组织建设的角度，要从传统的“火车跑的快，全靠车头带”的普通列车思维，转变到“火车跑得快，不只车头带；多动力组合，跑得风样快！”的高铁思维。

360公司董事长周鸿祎的微博签名是这样的：360公司首席用户体验官，曾经的程序员现在的产品经理。马化腾、雷军们都是公司最大的产品经理，互联网公司非常注重产品经理的选拔和培养，也会形成一套比较完善的产品经理培养机制。

Facebook前研发经理王淮在《打造Facebook》一书中提到：重大的产品发展方向，都是扎克伯格做出最后的决定。而对于他熟悉的产品，他几乎会对每个环节提出建议！在工作场合里接触扎克伯格，基本都是在开产品研讨会议的时候。不同的产品，进行研讨的频率也不一样：比较核心的产品可能每周1～2次，整个公司可能也就五六个这样的项目，其他产品可能1～2个月一次。我记得扎克伯格在一封邮件中曾经对开发平台的一个页面设计提出了非常细节的建议，细到其中一个按钮离边界的距离应该减少几个像素。

CEO们，你们除了谈战略和资本，还是一位合格的产品经理吗？

要敢于“毁三观”

在发现澳大利亚的黑天鹅之前，17世纪之前的欧洲人认为天鹅都是白色的。但随着第一只黑天鹅的出现，这个不可动摇的信念崩溃了。这种现象称之为“黑天鹅事件（Black swan event）”，指非常难以预测且不寻常的事件，通常会引起市场连锁负面反应甚至颠覆。美国“911事件”就是典型的黑天鹅事件，难于预测，更难的是“创意天才”本·拉登居然能想出飞机撞世界贸易中心双塔的攻击事件。“黑天鹅”的逻辑是：你不知道的事比你知道的事更有意义。而从产品经理的角度来说这个逻辑：用户没想到的事比用户能想到的事更有意义，更能让用户尖叫！

这种颠覆了大多数人的常规的认识的做法，就是“毁三观”。“毁三观”为网络名词，形容一件事情几乎颠覆自己的人生观、价值观、世界观，常用来泛指那些颠覆大多数人一般看法的人、事或物。三观在这里不仅仅指人生观、世界观和价值观，也可以是物质守恒、能量守恒等多数促成人们对传统事物既定认识的理论。

而所有的这些惯性思维，需要我们敢于“毁三观”，打破这些思维定势，如果能做到，通常会带来颠覆性的效果，当然法律和道德的底线不能突破。

360公司的董事长周鸿祎就是典型的“毁三观”的代表，当杀毒软件行业风生水起地采用收费模式的时候，他却免费了，整个杀毒行业进行了洗牌，这个行业不是没了，而是生态系统变了。同时，这位斗士一直在不断地“毁三观”，这也是其生存之本，带来的结果是，360公司已经成为市值百亿美元级别的巨头了。

对于传统行业的电视媒体节目，我们用三个例子来看看它们是怎样用“毁三观”的方式来创新的。

《中国好声音》栏目的“毁三观”在于：导师看不到学员的模样，当听到自己喜欢的歌手时需要去转身，转身之后，导师开始表演和拉票，因为学员需要选择其中一位导师。从以前的“老师选学生”到现在“学生选老师”。

《我是歌手》栏目的“毁三观”在于：以前是看明星去挑选学员，而这个时候明星就是学员，我们可以把明星选下去，可以看明星使劲儿地去卖萌。

《爸爸去哪儿》的“毁三观”在于：明星的私人隐私真的看不得吗？不但可以看，还可以看爸爸们怎么去教育自己的孩子，怎么去山沟沟撒野。

“毁三观”的核心不仅是打破常规的认识，去挑战人们的猎奇底线，

而是在于创新以及不断的微创新。

第3节　法则7——服务即营销

超越期待

前面提到，极致就是超越预期。那么极致的服务，自然也是超越用户的预期的。比如海底捞的排队叠纸鹤服务，这就是超越期待的服务，为什么？因为我的座位坐满了，顾客去等位这是合情合理的，我只要保证有空间让顾客可以等位，就已经可以了。在这个基础上，送出免费饮料小食、免费做指甲和擦鞋这些服务其实都是可以不提供的，这并不是店家的义务。但是，海底捞一开始就提供了这些超越期待的服务，也就因此获得了消费者的口碑。

阿芙精油是淘宝精油品类销售第一名，2013年“双十一”大促又摘得了化妆品品类的桂冠。阿芙精油的成功依靠极致的服务体验完成，真正诠释了什么是“服务即营销”。

阿芙的客户服务是24小时无休轮流上班，客服人员分为“重口味”、“小清新”、“疯癫组”、“淑女组”等风格，阿芙的客户服务人员安红、穿靴猫等甚至成了淘宝名人。

阿芙KA的送货部门，穿Cosplay的衣服，化装成动漫里的角色为消费者送货上门，想想当开门时送货员这么有喜感地站在你面前是什么感觉？

在送来的包裹中，不仅有消费者购买的商品，还有大量的小型试用装和赠品，比如大队长的“三道杠”、大丝瓜手套、面部小按摩锤……甚至是可以收藏也可以送人的“2012船票”。这些小赠品其实成本不高，但是却让消费者有意外和超越预期的收获，这样起到了二次营销的作用，吸引用户再次购买。如果快递延误，消费者会收到“心碎道歉信”。

为了增强用户黏性，阿芙推出了包邮卡，全年包邮卡拍下一张9.9元，一年买任何东西免邮费；至尊包邮卡则是一个卡状的4GU盘，59.9元终身包邮。其秘密就在于“当人们拍下包邮卡时，你会发现你不多买几次就亏了”。

除了购买过程的服务体验，阿芙还设有“首席惊喜官”，他们每天在顾客留言里寻找，猜测哪个顾客可能是一个潜在的推销员、专家或者联系人。找到之后他们就会询问地址寄出包裹，为这个可能的“意见领袖”制造惊喜，使阿芙获得更大的曝光量和推荐概率。

同理心

真正超越用户期待的服务，其实是一种人与人之间的情感交换过程。这是一种店家和顾客之间的默契，彼此尊重，彼此需要，彼此平等，非常的重要和难得。

服务的精髓就是三个字：同理心。

同理心，就是彼此可以感同身受的心，顾客和服务者之间是可以感同身受的，好似陌生但胜似朋友般的默契，这样的服务是让人愉悦的，而且顾客和服务者双方都是愉悦快乐的。

我们都应对彼此抱有同情心，无论你是顾客还是服务者，都是这个世界上的一员，服务者提供服务是他的工作，顾客来这里被服务之后，也要去做他的工作，你的工作和他的工作虽然薪酬有高低不同，但笔者认为从某种意义上来看并无区别，因为那都是自己的安身立命之本而已。从人的本质上说，我们并没有区别，或者高低贵贱之分。

享有“中国最好的店”盛誉的胖东来，总部位于河南省许昌市，企业所在行业是竞争激烈的零售行业，竞争对手既有国际巨头沃尔玛、家乐福，也有台资的丹尼斯，还包括内资的大型零售企业大商集团、世纪联华。就是在这样的竞争环境下，2011年，胖东来市区几家店的零售额占到整个许昌市零售总额的1/3，如果算上在整个许昌地区的销售额，胖东来占全市零售总额的比重超过了6成！

胖东来是怎么做到的？就是通过极致的用户服务来实现的，这种极致的用户服务体现在满足了人们“心中有，口中无”的隐形需求。通常第一次被服务的用户会有完全超越预期的感受。进入胖东来时，一进门你发现工作人员都是喜笑颜开的，他们发自内心地和你进行沟通，跟你说话没有不喊哥不喊姐的，你只要抱着孩子，提着东西，上下楼梯，马上有人帮着你，服务的热情扑面而来。许昌县的一位高中老师有过一次深刻的购物体会。一次，因为购买为母亲配药需要的4两荞麦面，他几乎跑遍了许昌大街小巷的粮油店也没有买到。路过胖东来的时候，他抱着试试的心态进去问问。一问也没有，他沮丧极了。这时服务员拿了一个顾客意见簿让他填写需求，并留下电话。第二天下午，他接到了胖东来的电话，让他报出详细地址，给他送4两荞麦面。晚上两名员工把面送上门后，却没有收这位老师的钱，说“大娘有病，这是我们该做的，一点儿面就不收钱了”。回头这位老师把面一称，哪里是4两，足足有4斤！

同理心，就是进入并了解用户的内心世界，彼此可以感同身受的心。

人人都是服务员

雷军在发布小米1的PPT中有一个图片，他是小米客服的001号，而整个小米是全员客服。传统企业的做法是管理团队下设产品团队和客户团队，后两者不定期进行用户调研，与用户的接触与交互总是隔着一层，也不够实时；小米则是管理、产品和客服团队同时通过新媒体接触用户。

提升客户反应速度也很关键，小米的微博客服团队有一条硬性规定，在用户@小米之后，必须在15分钟之内做出反应。要知道，小米的新浪微博自2011年8月上线以来，@小米手机拥有217万粉丝，@小米公司拥有159万粉丝。

此外，小米还对进入的新媒体阵地进行了定位划分，除了共同承担客服的任务以外，基本形成了“微博拉新、社区沉淀、微信客服”等体系化运营架构，以此将每个阵地的属性效果发挥到最大值。

第四章　迭代思维

迭代思维体现在两个层面，一个是“微”，小处着眼，微创新；一个是“快”，天下武功，唯快不破。

传统企业需要一种迭代意识，及时乃至实时地把握用户需求。

第1节　从敏捷开发到精益创业

敏捷开发

敏捷开发是互联网产品的一种典型的开发方式，不是传统软件公司大项目产品开发模式，而是通过小项目不断进行迭代、循序渐进地开发。不追求完美，允许有所不足，尽早将产品推到用户跟前，接收反馈，不断试错，在持续迭代中完善产品。这种迭代的互联网产品开发方式已经越来越普遍。

互联网产品能够做到迭代主要有两个原因：

1.产品供应到消费的环节非常短

想象一下，传统企业的产品，从原材料转化为产品，再最终走到消费者手中，往往要经过经销商、分销商、批发商等环节。从生产源头到消费者末端距离拉得越长，不管是企业还是消费者面对的成本就越高。

而对于互联网产品，公司开发出的产品上线之后，如果是网站功能，消费者只要刷新页面，瞬间就可以了解产品的更新。如果是移动应用，发布之后，从软件应用市场可以立即获得产品的更新。这个中间，不会再有层层的批发商。我们可以想象，新浪微博一个功能的上线，只需要将相关代码发送到服务器，功能的启用是瞬间的，用户只需要刷新页面，就可以看到新功能了。而即使像微信这样的移动客户端，只要厂商发送到了电子市场，用户的客户端就能检测到更新，直接下载。所以，产品供应到消费的环节非常短。

2.消费者意见的反馈成本非常低

在传统企业，要收集到消费者的意见所需要付出的成本较大，一般是通过问卷调查、电话访问等方式。消费者也没有便利的渠道进行意见反馈，而且最重要的是通过这些方式收集到的意见不一定能够代表消费者内心的想法。

但是如果是通过互联网的方式进行，反馈的成本几乎为零，而且十分便利，一方面我们可以直接收集用户的行为数据，用于分析，比如在线教育网站，就分析用户观看课程的行为，通过行为的异常比如长时间停留、拖动、暂停等分析用户的难点。另外一方面就是对用户的调查也更加方便，只需要通过一个网页，而不需要派一堆人发传单，再收集、整理传单。这会让消费者乐于反馈意见，而且反馈的内容是比较真实、迅速的。

精益创业

精益创业（Lean Startup），是硅谷流行的一种创新方法论。它的核心思想是，先在市场中投入一个极简的原型产品，然后通过不断的学习和有价值的用户反馈，对产品进行快速迭代优化，以期适应市场。埃里克·莱斯写了一本书叫《精益创业》，描述的就是这些关于创业、创新和产品的理念。其中有两个重要的内容，一个是价值假设，或者称为需求假设，另一个是最简化可实行产品。价值假设是认为我们创造的产品能够为用户提供价值。可以理解为公司打算新推出一款产品，是因为觉察到市场里面有一批用户对这款产品有需求，但这种需求存在极度的不确定性，这个时候就需要用一个最简单的方式去马上验证，即最简化可实行产品，通过最小化的成本生产出最精简的产品。在验证过程中，有时候会发现这个需求确实存在，或者这个需求存在但是产品的模式及一些做法不一定会被市场接受，那么通过最简化可实行产品还可以方便地调整各种策略和计划，即使失败也有及时退出的余地。

敏捷开发和精益创业讲的都是同一种理念，也就是我们这里所说的迭代思维。迭代思维是互联网产品开发中一种重要的思想和方法。非常多的成功产品应用了迭代思维，非常快地获得了市场的验证，并且快速地改进，从量变到质变，从而获得巨大成功。世界上很多真正成功的公司也都是从一个小的点开始做起的。比如Facebook，它的第一版本的主要目的就是帮助哈佛的学生找男女朋友，当时扎克伯格只花了一两周的时间去编程上线。eBay也差不多，简单来说就是一个程序员为热爱收藏的女朋友建的可以与其他人进行收藏与交流的渠道。亚马逊也是这样，虽是售书起家，但当时创始人的雄心并不仅是售书，可能因为美国运输成本相对较低，他就从售书切入，然后慢慢做起来。

在迭代思维中，我们主要提供了两个法则，一个法则是小处着眼，微创新，这个点强调的是要长久持续而快速地在产品、体验方面进行改进，持续改进多了，就促进了创新，甚至颠覆性的创新。另一个法则是天下武功，唯快不破，这一点强调的是，快是互联网产品的发展根基，产品开发要快，发展用户要快，这样才可以立足于市场，赢得竞争。而为什么能快，也跟小处着眼、专注是分不开的。两点互为依存，微创新是快的内在表现形式，快是微创新的外在结果。

传统企业需要的更是一种迭代意识

传统企业是研发、生产、销售的标准模式，需求阶段更多依靠的是用户调研和第三方报告，研发周期长，产品推出上市就如命运占卜；互联网追求的是快速迭代和用户参与，周期短、风险小，互联网的产品经理模式正在迅速得到推广。

所以说，迭代不仅仅是一种产品开发模式，更是一种思维方式，无论你是互联网的创业者，还是传统企业的掌舵人，都要具备迭代意识。迭代思维的本质，是要及时乃至实时地把握用户需求，并能够根据用户需求进行动态的产品调整。

对于传统企业来讲，迭代不是说你要一个月推出一个新的产品，因为有形产品与无形产品的边际成本是不一样的。但是传统企业完全可以用这种迭代意识去指导整个产品开发和新品上市流程。

第2节　法则8——小处着眼，微创新

进入“微”时代

随着互联网的演进，信息迅速流动更新，人们比较难沉静下来去琢磨和学习一个复杂的工具，阅读一篇冗长的文章；尤其是移动互联网时代的兴起，我们的时间更被碎片化，相应的“微”产品就大行其道，微博、微信、微拍、微视等，“微”成为了日常生活的主流。

连我们的创新也要具体而“微”。“微创新”这个词最早流行，也是从互联网领域发端。早在2010年7月，互联网大佬周鸿祎在接受《中国企业家》专访时就提到了“微创新”，并列举了其产品的数个微创新点，而后在2010年8月的互联网大会上，周鸿祎发表了“用户至上，持续微创新”的演讲，并对“微创新”进行了定义：“你的产品可以不完美，但是只要能打动用户心里最甜的那个点，把一个问题解决好，有时候就是四两拨千斤，这种单点突破就叫‘微创新’。”“微创新”又可以称为“渐进式创新”，众多的“微创新”可以引起质变，形成变革式的创新。

自此，谈论“微创新”、实践“微创新”成为一种潮流，“微创新”甚至成为创业尤其是互联网创业和产品研发必须要遵从的标准。

微创新一直在改变世界。

“微创新”虽然是一个新词，但在笔者看来，在历史上，“微创新”本身并不是新东西，相反，“微创新”改变了文明发展进程的事情一直存在。我们来看看这几个在历史上改变文明进程的例子：

1.马镫

中国在公元前3～4世纪就开始使用马镫，这是一个细微的创新，极大地解放了骑马者的双手，起着改变历史、重构世界版图的作用。史学家林恩·怀特在《中世纪的技术和社会变迁》一书中提到，“很少有发明像马镫那样简单，而又很少有发明具有如此重大的历史意义。马镫把畜力应用在短兵相接之中，让骑兵与马结为一体”。

2.拉链

吉迪昂·森贝克于1913年改进发明了拉链，最初用于高筒靴的这一看似极小的发明，不但提高了生活的便利，其在军方的应用，更是降低了事故的发生率。当今，从衣服到鞋子、箱包，拉链在人们的生活中无处不在，堪称最为实用的发明。

3.集装箱

集装箱，一个个冷冰冰的或钢制或铝制的盒子，在以往的运输工具之上加了一层货物容器，又是一个技术含量并不高的发明，却被认为仅

次于“互联网”的一个发明。互联网是使世界变平的重要力量，而集装箱同样是“使世界变平”的重要力量，在全球化的商品贸易中，我们不能想象没有集装箱的日子。中国进出口总额高达3万8千亿美元，这包含了一个个集装箱的功劳。

以上，三个小小的产品或者三个“微创新”都改变了世界，甚至改变了历史。这样的产品，我们也还可以举出很多很多，所以说“微创新”一直在改变世界。

微创新成为主流的背后逻辑

以上列举的历史上的这些“微创新”可以说是一种偶然，是一种不自觉不主动的产品，而不是必然，绝对不是习惯的造就，而在今天，世界变平了，移动互联网和互联网极大地缩减了人们交互的时空距离，“微创新”将成为必然，将成为常态。我们就在想，是什么使“微创新”成为主流，甚至是必须成为主流？

总结来讲，有以下几点：

1.行业巨头林立

在互联网的每一个领域，基本上都是巨头林立，巨头们分占了绝大部分市场份额，在新的创业者面前树立起了不可逾越的障碍。行业的新进入者，不能够直接和巨头进行竞争，不能够直接和巨头抢食，只能够在巨头不愿意关注或者没有关注到的细节上打开一个口子，然后迅速做出产品抢占细分的市场，通过快速迭代更新和完善产品，进一步扩大市场的份额和影响力，等到巨头们回过神来，开会讨论出方案后，已经很难进行压制了。

说到“微创新”，就不能不提360的发展，360就是在中国互联网格局初定，老三大门户、新BAT巨头、游戏巨头并存的情况下发展起来的，除了在安全杀毒的免费策略之外，产品的“微创新”也是其成功的重要保证。以360安全卫士一个小的软件作为突破口，用一个又一个小的“微创新”，有功能上的“微创新”，比如安装漏洞、清理垃圾、电脑体检，也有体验上的“微创新”，比如开机比较等，迅速地扩大了桌面软件的市场份额，成为互联网的新巨头。

360在做安全卫士之前，也尝试过社区搜索等产品，企图从巨头手里分一杯羹，但是最终无果而终。

2.创业者在早期的资源和精力有限

在大公司面前，创业者的资源相当的有限，人员是有限的，一个人当成多个人用；金钱是有限的，请不起高薪的员工，买不起“高富帅”的软硬件系统；时间也非常的有限。那么在巨头面前，我们能做什么？创业者只能以精益创业的思维，分析用户需求，通过小成本小规模地制作产品的基本原型或者“最小可用产品”，通过早期用户的验证，找准用户的痛点。

以淘宝的初创为例，淘宝面对Ebay的竞争，迅速从国外购买了PHPAuction，用一个月的时间，迅速修改上线，但是，其从一开始，就不是对Ebay的简单模仿，而是根据国内用户的需求，没有强推拍卖，增加了“一口价”、“求购商品”等功能，甚至在第一年就增加了支付宝的原

型“安全交易”功能。可以说，除了强大的营销推广之外，淘宝也是通过种种产品上的“微创新”，迅速地成为国内第一的C2C平台的。

3.技术让“微创新”成为可能

当今互联网思维中的“微创新”是迭代思维的一条法则，“微创新”的成功是以迭代为前提的。可以说，互联网时代的各种技术让“微创新”的迭代成为可能。

我们可以想象一下，在传统的产业，甚至软件产业的桌面软件市场中，迭代的推进都是比较困难的。比如家具行业，你所制造家具的改进，很难在短时间内销售给过去的购买者，在网络不通畅的时代，客户端软件的升级，是软件厂商一个很头痛的问题。

在当今的互联网时代，软件的更新、网站的更新时时刻刻都在发生，以网站为例，所有的服务和程序，都是驻留在服务器端，用户通过浏览器去访问服务，更新迭代的速度相当快，服务器端更新了程序，更新了版本和客户端，只要刷新一下立即就可以享受到最新的服务，从而对新的服务产生不同的响应或者提出不同的建议。而即使如现在的移动互联网软件，只要发布，当天即可更新，最典型的例子就像小米手机的操作系统，MIUI，做到每周必更新一个版本，每一个版本都有新的体验的改进，都有一批新的粉丝的微笑需求被考虑和解决。这在功能机时代是不可以想象的。

4.用户追求简单

现在是移动互联网时代，是“微”时代，应用和服务的场景都充斥在用户碎片化的时间之间，而在短的时间之内，用户不太可能享用长时间的服务，你做一个巨大的创新，做一个巨大的平台，用户也没有时间和耐心去了解、享受你的成果。而人又有“懒”的本性，一切工具的演进和推出，都是在提高效率，释放用户现有的能量和时间。所以“微创新”有的时候就是让过去一个很烦琐的事情变得异常的简单。

最近半年兴起的360随身Wi-Fi就是这样的一款产品。在这款产品出现之前，苹果系统、iPhone手机、Android手机都可以比较方便地设置成为无线热点。也就是说，只要这些设备能上网，它就能变为一个无线热点，能发射无线信号，让别的设备连到这个无线热点上，共享上网。但是在Windows系统中，这其实是一个技术活，技术人员可以安装一个叫Connectify的软件来做这件事。但是360随身Wi-Fi就将这个做得像插U盘一样简单，假设在宾馆出差，笔记本插上有线的网络，再插入360随身Wi-Fi，这台电脑就可以为其他的设备如智能手机、平板电脑提供无线上网服务，就是一个小小的硬件，大大简化了操作，直击痛点，2013年年初才推出的产品，2014年有望销售1000万只。

5.关键行为决定发展

我们将二八定律应用到产品设计中来，也可以看成是“微创新”之所以能迅速获得成效的一个原因。这20%的行为是关键行为，如果我们在早期试探阶段，及早发现这20%的行为，以有限的精力或者精力的80%用在这20%上并加以强化，那么“微创新”的成效必然是非常显著。

成功的“微创新”者正是遵循了这条准则。

腾讯QQ的“微创新”乃是中国互联网永久的范例。QQ是模仿自以色列的即时通讯软件ICQ，甚至曾用名OICQ。如今ICQ已经籍籍无名了，而QQ则在此基础上发展成为中国第一大互联网商业帝国。

QQ从最基础的聊天起家，从聊天、在线状态最基本的交互需求开始，无论是在产品体验还是收入上，都一步步地展开了它的帝国铸就之路。它用传送文件、发送表情、QQ群等特色需求，击败了一个又一个竞争对手，包括微软的MSN。它用QQ秀、QQ会员、QQ游戏等构建了它稳固的商业模式。QQ正是在发展中找到了针对用户的关键行为，从而获得持续成功。

如何实践“微创新”

“微创新”如今已成为社会创业和互联网产品发展的主流认识，那么，如何实践“微创新”呢？

1.一定要以用户思维为前提

正如互联网思维以用户思维为基础思维，“微创新”也是以用户思维为前提的。“微创新”不是漫无目的小发明、小创造，正如上面所说，第一位的必须是改善用户体验、击中用户痛点。

作为“微创新”的倡导者，360无疑是“微创新”的个中高手，其所做的一切产品与服务，都以用户为先，拥有用户的支持，才有当今360几乎无可匹敌的力量。360内部就有一种说法叫“拜用户教，用户体验原教旨主义”，周鸿祎自命为首席用户体验官。周总在多个场合强调做产品的要抛弃专家思维，要用普通用户的眼光去看产品，“要做出‘微创新’，就要像钻进用户的心里，把自己当成老大妈、大婶那样的普通用户去体验产品。”

从360身上，我们可以看到用户思维在两个方面的体现。一是他们的产品，从使用上来讲，是极简体验的，像安装漏洞，一键即成。二是对用户的服务，周鸿祎作为CEO，尽管是700万粉丝的大V，尽管360已经是一个数千人大公司了，但是对用户投诉与服务的快速响应，是一般创业团队都要学习的。

“滑行输入法”也是“微创新”一个很好的例子。触摸屏现在已经成为了智能终端产品的标准配置，但对于输入法来说，不管是用户量远远领先的搜狗输入法，还是第二、第三的百度输入法和QQ输入法，无一例外的都是通过拼音和简拼来进行输入，这也限制了我们的输入效率；滑行输入法就是为了提高用户的输入效率，通过特定算法，将能够组词的首字母智能地排在一个字母的周围，这样用户可以通过画一条线就能够完成一个词或者一句话的输入，大大提高了输入效率。

2.从细微的需求出发

社会上总是存在很多的抱怨，市场总是存在很多的不足，操作流程有些地方总是非常的烦琐，用户总是想着能更方便一点。这些都是问题。每一个出现问题的地方，就是创新的机会。

上面的360随身Wi-Fi是一个例子，这里再举一个人尽皆知的案例来说明“微创新”的机会，那就是微信。有了手机以来，短信一直都是一个看似微小，实际上达数百亿元市场份额的一个市场。这个市场一直被运营商所垄断。但是这个市场一直是一个巨大的金矿，就等着一个机会来撬动。尽管没有真正撬动，但是从移动飞信的发展上，我们看到了这个

市场的潜力，一款靠着免费发短信的IM一度发展了近亿的用户，并成就了一家上市公司神州泰岳。

而随着智能机的兴起，移动互联网时代的到来，3G网络、Wi-Fi热点的随手可得，利用网络来发免费的短信也就出现了。微信正是站在这一个基本的起点上，依托腾讯的强大平台，迅速崛起，至今令竞争对手望尘莫及。一个最初为了解决免费短信需求的产品，而今无论是在游戏、电商、支付、O2O各个行业，都令人充满向往。从而也令腾讯焕发出第二春，市值一举冲上千亿美元大关。

面对“微创新”，无论你是大公司，还是小团队，都是公平的。这也是“微创新”之所以能被互联网大佬们倡导，也为小团队所追捧的一个重要原因。面对“微创新”，我们要做的事情就是去发现用户的问题，找到解决问题的方法和机会，哪怕就是一个微小的点。所以我们看到上面的例子，从腾讯QQ的崛起、微信的出现，再到360随身Wi-Fi，我们看到的是互联网大公司“微创新”精神所带来的成果。

在如今的移动互联网时代，由于移动应用本身的功能特性就以专注为特点，简单单一而使得小团队创业应用“微创新”创业有着更大的成功可能。

在移动互联网应用领域，2013年崛起前段宣布用户过亿的“唱吧”应该就是其中的典型。通过“录歌”、“播歌”、“评比”、“社交传播”让“唱吧”成为一时的社会风尚，堪比当年的“偷菜”。除了“唱吧”团队产品运营丰厚的背景和经验之外，产品的“微创新”是其成功的基石。

3.做出“最小可行性产品”

“精益创业”最核心的思想是“最小可行性产品（Minimum Viable Product）”。什么是“最小可行性产品”？简单说，就是一个产品雏形，是指将创业者或者新产品的创意用最简洁的方式开发出来，可能是产品界面，也可以是能够交互操作的胚胎原型。它的好处是能够直观地被客户感知到，有助于激发客户的意见。通常最小可用品有四个特点：体现了项目创意、能够测试和演示、功能极简、开发成本最低甚至是零成本。

大众点评网最开始也不是什么都有，最开始就是用一周时间做的一个简单的网页，并租了一个几百元一年的服务器，核心是围绕怎样培养用户写点评。这是最初的最简化可实行产品。在上海做了差不多一年，反响还不错，然后才开始开拓其他城市，花了差不多大半年的时间做了北京和杭州，这两个城市通过同样的方式复制还挺成功，证明这种模式是可行的。所以后面点评又逐渐覆盖了更多的城市，在品类上也从餐馆到休闲娱乐再到购物等。

在创业初期，你要做的不是大而全，而是先做你能做到的，也就是力所能及的，把你能做到的这一点做到极致，你自然有机会去做更多的。

4.不一定是一炮而红

而今，“一招鲜、吃遍天”的时代基本已经过去，而随着用户的成熟，你出一个产品用户就会使用并推崇的时代也已经过去了，并且“一招鲜”的产品，往往它的生命周期也非常的短，如果没有相应的产品续上，会成为公司持续成功的致命大敌。

所以，实践“微创新”，非常重要的一点就是要持续地“微创新”，用和君的话说就是“有目标、沉住气、踏实干”。周鸿祎也讲到360公司内部“靠积累小胜，达到大胜，而不再迷信十年磨一剑的大创意。公司的进步，就是靠‘微创新’不断累积起来的。”

这里再举腾讯产品QQ邮箱为例。邮箱本是一个通用的产品，在QQ邮箱成为网民标配之前，已经外有Gmail、内有163邮箱，已经是势头很足，大有局势已定之象，但是QQ邮箱一直都是用“微创新”改善一个又一个用户体验，耳熟能详的“附件提醒”、“发送状态”、“邮件中转”、“域名邮箱”、“语音邮件”、“邮件撤回”等，一个又一个贴心的改进，QQ邮箱团队在2008年居然发现了400多个创新点，使得其终于成功逆袭！

第3节　法则9——天下武功，唯快不破

快是一种力量

天下武功，唯快不破。天下任何武功，都有自己的不足，防守得再好，也有破解方法，只要意识、攻、守、应机变化等速度远远高于对方，势必游刃有余！往低处说，就是快速的进攻，让对方疲于招架，无还手之力，逼其露出破绽，进而胜之；往高处说，就是对方未来得及反应，就被击中，所谓拳打人不知，乃一击必杀之意。在武术当中咏春拳、截拳道等很多拳法都是这个理念。

时至今日，互联网算是竞争极其残酷的行业，因为技术门槛低，山寨成风，任何一家今天还活着的互联网公司都要感谢当年创始人拼命三郎的精神。在互联网领域，速度就是生命。互联网时代是快鱼吃慢鱼，而不是大鱼吃小鱼。有互联网精神的企业就是一群嗷嗷叫着往前冲的野兽，没有积极进取的心态，在互联网时代的竞争中就会慢人半拍，处处陷于被动挨打的局面。

在互联网界中，以快制胜的案例数不胜数。雷军在他的互联网七字决中提到："最后一个要诀就是快，我坚信'天下武功唯快不破'。有时候，快就是一种力量，你快了以后能掩盖很多问题，企业在快速发展的时候往往风险是最小的，当速度慢下来时，所有的问题都暴露出来了。所以，怎么在确保安全的情况下提速是所有互联网企业最关键的问题。"

快速迭代，是针对客户反馈意见以最快的速度进行调整，融合到新的版本中。对于互联网时代而言，速度比质量更重要，客户需求快速变化，因此，不追求一次性满足客户的需求，而是通过一次又一次的迭代不断让产品的功能丰满。所以，才会有微信在第一年发布了15个版本，扣扣保镖3周上线的纪录。

小米手机系统MIUI推出以来，一直都以每周一个版本的速度在更新，这种更新，一方面是产品，更多的是一种用户体验。早在2010年，MIUI就已经出现，并逐步培养起了一批用户。然而，最初版本的MIUI仅仅只是Android系统的一个界面。当前MIUI中用户熟悉的语音助手、应用超市、防打扰功能，甚至手电筒应用，都没有被包括在其中，而是在过去3年的开发过程中逐渐加入的。用每周一次的不断快速迭代，解决用户的各种问题，并与时俱进加入新功能，从而留住用户。

有关产品开发中的快速迭代，我们以微信作为例子，微信从1.0到5.0，成长的量变与质变。在微信1.0的时候，功能是非常基础的，只有

文本短信和照片分享。微信2.0，语音是基础，还加入了语音群聊。微信3.0通过摇一摇，加入了陌生人交友。微信4.0，开放平台。微信4.3，引入了公共账号平台，彻底地从一个单纯的沟通工具转变为一个移动平台。再到5.0加入游戏，加入支付功能。这个平台上囊括了多种产品形态，从社交到购物，再到O2O，更多的时候，微信承担了一个渠道的角色，甚至是移动互联网入口的角色。这种快速的迭代使得微信用户群体几何递增。虽然每一个版本功能都可能不是完美的版本，但是微信通过快速迭代逐步给予用户不断的惊喜，客户的黏性以及活跃程度得到了保障。

产品开发追求完美是迭代的大忌。有一句话，用来形容互联网的产品开发，就是互联网产品永远是Beta版。

Zynga是社交游戏时代的王者，Zynga游戏模式只有一条，那就是快速迭代。与传统意义上国人对于欧美游戏企业的印象不同，Zynga的运作方式更像是集中国网游企业之大成，而且将其发挥到了极致。Zynga是一家成立于2007年6月的社交游戏开发商，其产品主要运行在Facebook开放平台上，依靠2007年9月上线的游戏《德州扑克》挣到了第一桶金，此后采用“快速迭代”的方式复制模仿推出了大量游戏。

所有业务的第一标准：“快速”。无论是开发、经营、运行维护还是招聘。Zynga要求团队尽快地完成开发，尽快地上线，尽快地开始产生效益。为此，Zynga内部提倡模块化的迭代生产，将游戏的各系统模块化，然后在开发和运营中通过模块的替换来实现游戏版本的升级和功能的增加。

先圈地，然后挖掘数据，再做调整。Zynga发现某个尚不饱满甚至未曾开发的游戏题材或者形式时，会快速上线一批产品，占领这一领域的用户。在用户规模可观之后深度挖掘数据。

近乎“无赖”的快速攻击。Zynga最被人诟病但其本身却最不在乎的一点是，模仿——或者说抄袭，也可以说山寨。Zynga会盯上任何看上去有前途的新社交游戏，迅速地推出相似的产品，并远远地把原产品甩在身后。通过这些近乎“无赖”的快速攻击，打得其他游戏公司措手不及、落花流水。在新产品上快速研发的模式被运用到极致。

快，就是敏锐的嗅觉，飞速的执行力加上不断的试错与改错。抢先一步，获得先机。因为在互联网界，一个好的创意不能决定一个好的出路，谁能最好、最快地将创意变为产品并找到盈利模式，才是最重要的。

对于互联网公司来说，通过对客户行为的后台分析、客户的反馈找到客户的痒点，快速进行更新迭代，让用户惊喜连连，必然能够取得先机。

怎样做到快速迭代

1.基于用户反馈

用户反馈，是指通过直接或间接的方式，从最终用户那里获取针对该产品的意见。通过用户反馈渠道了解关键信息，包括用户对产品的整体感觉、用户并不喜欢/并不需要的功能点、用户认为需要添加的新功能点、用户认为某些功能点应该改变的实现方式等；获得用户反馈的方式主要是现场使用、实地观察。快速迭代，要求一切活动都是围绕用户而进行，产品开发中的所有决策权都交给用户，因此，如果没有足够多的用户反馈，就不是真的快速迭代。

金山网络提倡所有的工程师都去与粉丝直接交流，效果显著。金山的一款“剑侠情缘三”是已有4年历史的游戏，2012年不可思议地实现了100%的增长，2013年大概也是这个水平，最大原因就是与用户的良好交流，真正解决玩家的需求。他们在微博上与用户频繁互动，积极搜集用户反馈，发布资料片的效果也提升了很多，用户的反应很好。“过去认为推广游戏要花大价钱做广告，但互联网改变了这一思路。为什么必须花大价钱打广告？那是因为你留不住用户的心，拉一拨骗一拨走一拨。如果你能打动用户，一个用户可能会帮你发展出两个、三个。”

小米在与用户、粉丝关系方面也可谓做到了极致。从创始人到上百人的客服运营团队，及时、周到地为用户、为粉丝服务，响应的时间以分钟计。小米手机强大的粉丝群体，就是小米产品开发的重要力量。他们的反馈，他们在产品流程中的参与，如购买工程机并提供评测结果、将粉丝用户集结在论坛社区、各种手段激励长年活跃等，这样的手段，让一个传统产业，应用互联网开发方法成了可能。集体智慧的力量是惊人的，无论是在产品还是在营销中。如果只是公司内部开发人员和产品人员的参与，小米很难有今天如此的成功。

2.管理创新保障效率

以快制胜首先是一种企业基因的变革。我们研究国内两位互联网大佬的企业发现，其管理原则中，都有共同的一条，要实现公司在产品开发上的快速迭代以及对外部市场竞争的快速反应，扁平化管理是其共同推崇的。360认为，扁平化管理是快速反应的保障。360十几条业务线，被分成了400个小团队。每个小团队都可以直接向周鸿祎和齐向东汇报。只要真正触及用户需求，无论你是普通程序员，还是实习生都可以找二人直接沟通。所以，一个功能的决定，在某些传统的层级分明的企业可能需要好几天，在360可能只要10分钟。

而在小米，崇尚的是速度是最好的管理。少做事，管理扁平化，才

能把事情做到极致，才能快速。

当然，以快制胜不是互联网行业的专利。西班牙服装品牌ZARA的“快速制胜”也值得参考。ZARA是西班牙Inditex集团旗下的一个子公司，创立于1975年，目前在全球62个国家拥有917家专卖店。ZARA品牌是时尚服饰业界的一个另类，在传统的顶级服饰品牌和大众服饰中间独辟蹊径开创了快速时尚（Fast Fashion）模式。人称之为“时装行业中的戴尔电脑”。

对于ZARA的成功，我们从下面几个方面来分析：

快速的产品研发。ZARA的定价略低于商场里的品牌女装，而它的款式和色彩特别丰富。既提供了最新的时髦单品，也提供了任何需要的基本款和配饰，再加上设计丰富的男装和童装，一个家庭的服装造型甚至都可以在ZARA做到一站式购齐。

短时间复制最流行的设计。顾客可以在ZARA花费不到顶级品牌十分之一的价格，享受到顶级品牌的设计，因为它可以在极短的时间内复制最流行的设计，并且迅速推广到世界各地的店里。打个比方，今天你在巴黎看到当季最新款的裙子，10天后，就可以在北京王府井的ZARA店里买到相似款式的衣服。ZARA的设计师们是典型的空中飞人，他们经常坐飞机穿梭于各种时装发布会之间或者出入各种时尚场所。通常，一些顶级品牌的最新设计刚摆上柜台，ZARA就会迅速发布和这些设计非常相似的时装。

多款式，小批量。ZARA每年设计出来的新款将近5万种，真正投入市场销售的大约12000多种，是其竞争对手平均的5倍。每一款时装的量一般不大。即使是畅销款式，ZARA也只供应有限的数量，常常在一家专卖店中一个款式只有两件，卖完了也不补货。因此ZARA通过这种“制造短缺”的方式，培养了一大批忠实的追随者。“多款式、小批量”，ZARA实现了经济规模的突破。

强悍的供应链系统。ZARA成功至关重要的环节是它的灵敏供应链系统，大大提高了ZARA从设计到把成衣摆在柜台上出售的时间。中国服装业一般为6～9个月，国际名牌一般可到120天，而ZARA最厉害时最短只有7天，一般为12天。这是具有决定意义的12天。在国内，以快著称的美特斯邦威，完成这一过程要80天。ZARA之灵敏供应链所展现出来的效率，使得有“世界工厂”之称的中国相形见绌。生产基地设在西班牙，只有最基本款式的20款服装在亚洲等低成本地区生产。ZARA自己设立了20个高度自动化的染色、剪裁中心，而把人力密集型的工作外包给周边500家小工厂甚至家庭作坊，而把这20个染色、裁剪中心与周边小工厂连接起来的物流系统堪称一绝。在西班牙方圆200英里的生产基地，集中了20家布料剪裁和印染中心，以及500家代工的终端厂。ZARA把这200英里的地下都挖空，架设地下传送带网络。每天根据新订单，把最时兴的布料准时送达终端厂，保证了总体的效率要求。成品服装在欧洲用卡车两天内可以保证到达，而对于美国和日本市场，ZARA甚至不惜成本采用空运以提高速度。这种大生产思维，使得ZARA品牌一骑绝尘。

以快制胜是互联网迭代思维的一种体现。从上面的分析我们可以看出，通过快速迭代，可以使得产品更早地出现在用户跟前，收集到用户的反馈，也使得用户需求痛点不断被刺激到，从而实现用户更高的忠诚度，扩大市场份额。

第五章　流量思维

流量意味着体量，体量意味着分量。

免费往往是获取流量的首要策略。

量变才能引起质变，要坚持到质变的“临界点”。

第1节　流量的本质

目光聚集之处，金钱必将追随。

——凯文·凯利《技术元素》

互联网公司的估值模式，很重要的指标就是流量，包括注册用户数量、活跃用户数、用户访问频率等。一个注册用户1000万的互联网产品，没有任何盈利，就可以估值数亿美元，在互联网领域是常有的事。在用户数量、活跃度这些指标的背后，是对用户注意力的一种占有。

流量的本质是用户关注度

当你源源不断地受到关注时，你便成为一种“入口”，金钱自会随之而来，流量自会转化为商业价值。

这是一个“信息过剩”的时代，也是一个“注意力稀缺”的时代，如何在“无限的信息”中攫取“有限的注意力”，是注意力经济时代的核心命题。这其实不难理解，娱乐圈的明星们时不时地搞几场绯闻、打几场官司，无非为了吸引眼球而已，有人关注才有人气，有了人气就会有广告主买单，靠这种套路出名的大有人在。

对于企业而言，在激烈的市场竞争环境中，高的关注度就意味着高知名度，用户在消费的时候考虑你的概率就大。无论是搜狐的张朝阳，还是360的周鸿祎，都是自己企业的代言人，都在通过出席各种活动、参与各种演讲来抓取受众眼球，不仅省了广告费，还带来了大把的流量。雕爷牛腩的老板还是深谙流量思维的，通过“苍井空到店”、“婉拒韩寒夫妇”、“不让12岁以下孩子进入”等话题赚了不少眼球。在信息过剩的时代，企业必须具备流量经营的能力。

流量意味着体量，体量意味着分量

传统零售行业的选址，核心指标就是“Location”、“Location”、“Location”。其本质就是抢占人流量的入口。互联网经济一样，也是一门流量生意。传统商业街的商业模式，人流量大的地方，门店的人流量自然就会多，房子的租金就会高，同样的逻辑也适合于互联网。拿淘宝来说，店铺的排序直接影响了消费者的流量，消费者的流量决定了销售额的高低，所以可以简单地理解为淘宝就是互联网的商业街，同样淘宝的核心盈利模式就是商业街的盈利模式，只是把传统商业街房租收入模式搬到线上后，再发挥互联网作为工具的属性进行了消费的记录和评价，让数据在淘宝上面产生了更大的价值。

流量是所有商业模式得以改进的基础，缺乏流量基础则一切无从谈起。

Google这样的网络搜索，其核心商业价值的基础就是“海量用户搜索”。如果没有海量用户搜索，也不会有广告商愿意选择Google的后台预付费购买各种“关键词”的“点击量”。Twitter这样的产品，其核心价值随着用户数量的急剧增加也从最初的“闲言碎语”演变成了今天的“社交媒体”。QQ的核心价值随着用户数的急剧增加而从最初的即时通信变成了今天的“社交娱乐平台”，腾讯公司就是这样变成了网络媒体、娱乐和社交巨头。

当你的流量做上去的时候，就意味着你有了足够的用户关注度，就像亚马逊、京东一样，做了好多年电商都不赚钱，都是在花钱砸流量。而当其流量真的到一定规模的时候，也就意味着其体量足够庞大了，年销售规模达到几百亿元的时候，就获得了更大的与资本方博弈的筹码，也就有能力去获取更多的社会资源。流量意味着体量，体量意味着分量，这就是流量所带来的价值。

流量思维要求我们能够意识到流量的重要性，并且知道如何获取流量、如何让流量产生价值。

在注意力经济时代，先把流量做上去，才有机会思考后面的问题，否则连生存的机会都没有。

第2节　法则10——免费是为了更好地收费

如果要想做互联网，必先“自宫”，让用户端没有成本，这样在产品上会不断产生创新，然后再来建立其他的商业模式，这才是互联网和移动互联网的法则。

——高德地图副总裁　郄建军

互联网产品为什么能免费？

我们经常把工业化时代称作是原子时代，把信息化时代称作是比特时代。建立在物理原子基础上的经济学，是稀缺经济学，因为实物的边际成本是上升的。那么建立在比特字节基础上的经济学，边际成本趋于零，我们把它称为丰饶经济学。

互联网产品和服务都是数字化的。假如你做了一个东西，花了1万元钱，如果有1万个人用，那么摊到每个人身上的成本是1元钱。如果有1亿个人用呢？你会发现摊到每个人身上的成本几乎可以忽略不计。但是，有了1亿个用户之后，无论是做增值服务，还是做广告，每个人都有一个ARPU（Average Revenue Per Use）值，相当于每个用户因为这种商业模式给你贡献的收入，它会超过每个人分摊的成本。这就使得互联网上免费的模式不仅可行，而且可持续，甚至有可能会建立新的商业模式。所以很多互联网公司巨大的成功都是建立在免费的基础上。因为一旦你推出免费的产品，它的品质甚至还要超过那些收费产品的时候，它给用户带来的体验上的冲击是巨大的。它就是一种最有利的广告，它超过所有的广告和营销手段。

免费是为了获取流量

对于互联网产品来说，免费往往成了获取流量的首要策略，互联网产品大多不向用户直接收费，而是用免费策略极力争取用户、锁定用户。淘宝、百度、QQ、360都是依托免费起家。尤其是在中国，因为用户没有付费习惯，所以也就造就了在中国这种商业环境下面曾经野蛮生长的互联网公司把免费作为一种常用手段进行吸引用户。其实免费这个商业模式不是互联网模式独创的，但是确是被互联网公司用到了极致，并且把收费模式做到了最牛。为什么这么说呢，其实在我们原来的生活中就有一些免费的案例。很多商家以免费为幌子进行产品推广，这个行业里面做的最为疯狂的就是一批穿着白大褂的人打着义诊的幌子，甚至是帮助老人测血压或义诊，其实他们的目的是很明显的，就是推销的，更有甚者打着免费送药的幌子让用户进行免费品尝，并且坚持每天都免费，直到让消费者产生习惯后，然后停止赠送，以此达到推广产品的目的。

互联网的免费模式更是如此，只是互联网的免费模式让消费者确实不用自己掏腰包，但是只要你对他的产品或者网站产生了黏性，你就会在他的网站或者产品上面进行内容创造，用户在这上面创造的内容同样更容易吸引同是消费者的他或者他们，这就是Web2.0的商业模式，也就是Facebook的核心竞争力，同样也是大众点评的核心竞争力。因为有了消费者的参与，消费者会更多地来登录这个网站浏览，甚至是相关人员来这里看作为消费者或者作为互联网产品使用者的你的动态和对网站内容的评价，这个也是现在淘宝这个电商之所以能够做小额贷款的一个重要的参数。

在传统商业模式中或者我们日常生活中，我们会对免费的商业模式产生天然的免疫，但是我们对互联网的免费模式却是非常习惯，因为互联网模式的野蛮生长时代已经过去了，手机端的暗扣时代也已经在慢慢地褪去，互联网生态变得越来越安全，钓鱼网站越来越少，流氓软件也变得越来越少。

360最开始做杀毒的时候，采用了免费的模式，给整个杀毒软件市场来了个大搅局。所有人都盯着360，看它怎么养活自己。360没有停留在只做杀毒软件，而是拓展了安全浏览器市场。360的免费杀毒给其带来了中国90%的用户，几亿的用户，这里面是巨大的流量。这些用户由于要下载各种手机游戏、手机软件，有相当大比例也是用360浏览器，有了浏览器，就可以有搜索、导航，这就是广告的模式。很多人用浏览器玩游戏，360在浏览器里给大家推介一些网游，向用户收费，这就是360

的增值服务和商业模式。事实证明当360凭借免费的杀毒软件拿到了几亿用户开始做浏览器的时候，360才开始了后来的盈利之路。

免费的玩法

1.在别人收费的地方免费

这一招够狠，在别人收费的地方你免费，在别人赚钱的地方你亏钱。这样的免费策略就完全颠覆了现有的商业模式。当年，360进入杀毒软件领域靠的就是这么一招，别的杀毒软件都收费，360一进来就免费，迅速圈得大量用户。

传统的免费更多是一种促销手段或营销噱头，新型的免费是一种长期的产品价格策略，也就是说企业的核心服务永远不收费。典型的例子比如QQ的聊天、百度的搜索，这种核心服务永远不收费。

马云搞电子商务的时候，最早淘宝宣布免费开店，而且允许买家和卖家可以直接对话和讨价还价，在他的对手eBay上开店是要收费的，而且买家和卖家不能直接对话，进行咨询和讨价还价。在eBay上的大卖家都觉得在淘宝上开店没成本，不开白不开，就是有没有用也愿意把店在淘宝上复制一家。所有卖家都到淘宝上去，有了卖家就有了买家。在最开始免费的时候，马云未必想清楚了怎么赚钱。由于各种原因，他在三年之后宣布说继续免费，永远免费。最后当中国所有的B2C商家都到淘宝上开店了，出了什么问题了？你搜一个卫生纸都出来1万个结果。免费开店没问题，如果想搜卫生纸排在前面，有的人就要交增值服务费。淘宝今天成为中国最挣钱的互联网公司之一，这就是免费建立的商业模式。

很多互联网硬件，包括电视、盒子、家电，都会跟互联网结合。很多互联网公司做硬件，就会在你收费的地方免费。你还指望着做硬件来赚钱呢，人家互联网公司压根不靠这个赚钱。假如有一天电视免费了，或者说以成本价销售了，曾经的家电巨头“TCL们”该怎么办？

互联网通过电子商务，把你跟用户直接联系起来，你都可以搞用户预定，不用担心会有库存。你也不需要中间商，中间商要拿一半的利润。你没有中间商，没有渠道之后，可以把它让利于用户，对于未来只做硬件的厂商来说基本是灭顶之灾。互联网公司都琢磨着卖硬件不赚钱，硬件不再是一个价值链里的唯一一环，变成第一环，变成公司跟用户之间的窗口，变成公司跟用户之间的桥梁。互联网公司在用户用了它的冰箱、开着它的车、看着它的电视之后，每天都想办法做其他的服务。这对传统厂商来说面临的最大挑战是什么？就是要学会用互联网的思路去做后续的服务。如果只是一个会生产硬件、只是一个会卖硬件的厂商，那你的价值链已经被人免费掉了。你最后可能会变成代工，挣一个微薄的利润率。价值链的高端会被做信息服务和用户体验的厂商拿

走，这不是危言耸听，它不会立刻发生，但在下一个五年会看到这个趋势。

2.“羊毛出在狗身上”

互联网思维和收费免费没什么关系。免费不是互联网产品的必然特征，用户价值才是。免费是给用户创造价值的典型手段。所以说，免费本质上是不存在的，而是将价值链延长，免费的成本成为盈利模式中的制造成本或者营销成本。真正的免费只是实现了费用承担者的转移，即“羊毛出在狗身上”。

《免费》一书的作者安德森归纳出四种基于核心服务完全免费的商业模式。

（1）直接交叉补贴。比如电信运营商已经坚持很久的存话费送手机。

（2）三方市场，广告商付费而消费者免费，比如百度的竞价排名广告。

（3）免费加收费，即部分用户免费另一部分用户收费，比如网易邮箱的免费用户和收费用户。

（4）纯免费，比如维基百科，由热心人捐赠运营费用。

除了第四种模式，前面三种都是交叉补贴的概念，都是通过费用承担者转移来实现收费。在你考虑使用免费策略的时候，一定要思考谁可能是你免费的成本的费用承担者。

互联网上免费的商业模式，是让你把你的价值链进行延长，你在别人收费的地方免费了，你就要想办法创造出新的价值链来收费。微信不会收你的通信费，大家每天用微信，对腾讯来说是巨大的用户群。但是，腾讯只要在微信里给大家推广游戏，让大家都打打飞机，在里面给大家推荐商品，就能轻松地挣到比中国移动每年收的短信费还要多的钱。

【案例】

四川航空公司的免费生意

相信不少人都有过搭乘飞机的经验，我们知道通常下了飞机以后还要再搭乘另一种交通工具才能到达目的地。在中国的四川成都机场有个很特别的景象，当你下了飞机以后，你会看到机场外停了百部休旅车，后面写着“免费接送”。

如果你想前往市区，平均要花150元的车费去搭乘出租车，但是如果你选择搭乘那种黄色的休旅车，只要一台车坐满了，司机就会发车带乘客去市区的任何一个点，完全免费！你是乘客你要不要搭乘？

四川航空公司一次性从风行汽车订购150台风行菱智MPV。四川航空公司此次采购风行菱智MPV主要是为了延伸服务空间，挑选高品质的商务车作为旅客航空服务班车来提高在陆地上航空服务的水平。为此，川航还制定了完整的选车流程。作为航空服务班车除了要具备可靠的品质和服务外，车型的外观、动力、内饰、节能环保、操控性和舒适性等方面都要能够达到服务

航空客户的基本要求。

四川航空公司的这一做法当然是为了要提供上述免费的接送服务用途。其一方面提供的机票是五折优惠，一方面又给乘客提供免费接送服务，这一举措为为四川航空带来上亿元的利润。我们不禁要问：免费的车怎么也能给它创造这么高的利润？这就是商业模式的魔力：

原价一台14.8万元的MPV休旅车，四川航空公司要求以9万元的价格一次性集中购买150台，提供给风行汽车的条件是，四川航空公司令司机于载客的途中向乘客提供关于这台车子的详细介绍。简单地说，就是司机在车上帮风行汽车做广告，销售汽车。在乘客的乘坐体验中顺道带出车子的优点和车商的服务。每一部车可以载7名乘客，以每天6趟计算，150辆车带来的广告受众人数是：7×6×365×150，超过了200万的受众群体，并且宣传效果也非同一般。

司机从哪里找？想象一下在四川有很多找不到工作的人，其中有一部分人很想当出租车司机，据说从事这行要先缴一笔和轿车差不多费用的保证金，而且他们只有车子的使用权，不具有所有权。因此四川航空征召了这些人，以一台休旅车17.8万元的价钱出售给这些准司机，告诉他们只要每载一个乘客，四川航空就会付给司机25元！

四川航空公司立即进账了1320万：（17.8万-9万）×150台车子=1320万。你或许会有疑问：不对，司机为什么要用更贵的价钱买车？因为对于司机而言，比起一般出租车要在路上到处晃呀晃地找客人，四川航空公司提供了一条客源稳定的路线！这样的诱因当然能吸引到司机来应征！这17.8万元里包含了稳定的客户源、特许经营费用和管理费用。

接下来，四川航空公司推出了只要购买五折票价以上的机票，就送免费市区接送的活动！

如此一来，整个资源整合的商业模式已经形成了。

我们继续分析，对于乘客而言，不仅省下了150元的车费，也省下了解决机场到市区之间的交通问题，划算！

对于风行汽车而言，虽然以低价出售车子，不过该公司却多出了150名业务员帮他卖车子，以及省下了一笔广告预算，换得一个稳定的广告通路，划算！

对于司机而言，与其把钱投资在自行开出租车营业上，不如成为四川航空公司的专线司机，获得稳定的收入来源，划算！

至于对四川航空公司而言，这150台印有“免费接送”字样的车子每天在市区到处跑来跑去，让这个优惠信息传遍大街小巷。还不够，与车商签约在期限过了之后就可以开始酌收广告费（包含出租车体广告）。

最后，四川航空公司最大的获利，别忘了还有那1320万，当这个商业模式开始形成的时候，根据统计，四川航空公司平均每天多卖了10000张机票！回想一下，四川航空付出的成本只有多少？

到这里，各位一定发现了资源整合的惊人效益！

3.零利润也是免费

对于免费这个策略，我们可以用更广的视角来定义。零利润也是一种免费，平进平出，也就是成本价销售，不赚钱。这种免费就给传统的硬件企业带来很大的危机感。如互联网企业做智能电视，价格一下子就到了成本价，因为其根本不靠硬件赚钱。而硬件的利润是传统企业的命根，这完全不是一个商业模式的竞争。

硬件免费，这两年炒得沸沸扬扬。雷军预言几年内会有公司用沙子的价格卖芯片，周鸿祎也说硬件免费是下一个浪潮。其实，硬件免费并不是一个新生事物。早在多年以前，电话取消了初装费以后，电话其实就是硬件免费的先驱。电话机是送你的，收你的电话费。这不就是硬件免费吗？几年后有了数字电视，价值不菲的数字电视机顶盒也是免费的，一套房子一个。机顶盒送给你，收取有线电视费。这也是硬件免

费。提供免费硬件的都是具有垄断地位的内容或者服务提供商。其所提供的免费硬件只能用于自己的服务，脱离了自己的服务，免费硬件没有其他用途。这里对于垄断型的企业来讲，硬件免费是可行的。

硬件免费并不像软件免费那么简单。广告收入让软件免费是不难的，因为软件开发完成，用户自行下载，拷贝成本是可以忽略不计的，一亿份和一百份的差别不是一百万倍。但是对于硬件来说，一件是一件的成本，这里就有一个问题，从每个消费者身上赚取的广告收益是有限的，难以承担高成本的硬件免费。一部智能手机，通过内置APP推广，广告收益带来的价值最多一年几十元。而智能手机价值上千元，也不能保证用户能够长期使用预装的APP。所以，到现在为止还没有完全免费的靠广告就能白送的智能手机。

靠服务实现硬件免费的例子，只有垄断地位的内容和服务提供商。非垄断的乐视也试图绑定服务，但是用户有优酷，有土豆，有百度视频，用户并不是没有免费的选择，所以非垄断的企业想靠服务费实现高价值免费也很困难。

通过上面的分析可以看出，通过广告也好，通过非垄断的服务也好，支持高价值硬件的免费是不太容易实现的。那么可行的办法是“利润”免费。高价值支持不了，低价值可以。一千元的智能手机，成本八百元，二百元的利润可以让给消费者，通过每年几十元的APP广告推广来收取，实际现在很多低价手机预装APP就是要获取收入的，消费者也获得了实惠。同样，乐视电视也是提供绑定服务，提供低价的乐视电视。这可以算硬件“免费”的另外一种形式吧。

那么如果你只会生产硬件、卖硬件，一旦你的价值链被人免费掉了，对不起，你最后只能沦为代工，挣个微薄的利润。要想生存下去，你需要建立一种新的商业模式，你必须要创造新的价值链。所以说硬件“免费”，必须要创造新的价值链来支撑，这也是传统企业转型互联网时必须要考虑的问题。

免费策略的两个原则

1.虽然免费，但产品本身要过关

越是免费的产品，用户选择的成本越低，用户抛弃的成本也越低。消费者花1万元买一个冰箱，这个冰箱不好用，也不好退货。在互联网上，用户用你的东西，如果不好的话，鼠标一点，就跑掉了。越是免费的东西，有时候反而要把用户体验放在第一位，你要想办法把它做到极致，甚至做到比收费的做得好。

在免费创造财富的道路上，360也曾经遭遇过挫折。2008年8月，360推出永久免费的360杀毒软件。这个产品是360引入一国外杀毒引擎，经过汉化之后推向市场的。然而，这款免费产品却并没有得到用户好评，复杂、难用是大多数用户的感受。原本想放个“卫星”的360却放了一个“哑弹”，这也使得360的竞争对手有充足的理由到处宣传杀毒软件“免费无好货”的言论。

这让360意识到，免费并非是占领市场的唯一决定要素。确切地说，产品是一切的基础。于是在之后一年多的时间里，360不断打磨、重新解构，从后台技术提升再到软件界面更新，产品变小，运行起来更快速，界面更为清晰，同时从用户体验角度出发做到尽量不打扰用户。终于，在2009年10月，当360再次推出360免费杀毒软件的时候，市场反响热烈，仅用了4个月的时间市场份额即超越了瑞星，打破了杀毒软件市场十多年没有变化的局面。

2.免费是最昂贵的

不是所有的企业都能选择免费策略，因产品、资源、时机而定。

免费生财首先需要巨额资金量，否则企业没法正常运行。毕竟现阶段的互联网行业中做免费的人很多，如果只投入一千万元就想闯出一条路来，几乎是不可能的，单单营销成本都远远远不够。360经过三轮融资，资金规模就达到了5000多万美元。

其次，经营者需要有前瞻性，明确到底哪里可以赚到钱。因为做企业不是做慈善，盈利总是第一目标。如果只是盲目地免费，而无法找到获利的源头，这样的企业一定死得更快。

就以互联网行业为例，做免费的企业实际上有很多，但真正取得成功的并不多。大家可能只看到360今时今日的成就，却忽视了背后众多在探索中失败的企业。比如过去几年大家可能用过的超级兔子、优化大师等，现在都已经淡出了人们的视线。因此，只有懂得放眼未来，并具备探索能力和对机会的把握能力，才可能生存下来，才有希望越做越大、越做越强。

当免费成为一种习惯时，付费就很难，所以不要轻易尝试免费策略。在当今互联网领域，免费商业模式大行其道，但是我们也必须清醒地认识到免费商业模式也有巨大的门槛。

（1）规模：免费模式如果能做到交叉补贴，就必须拥有足够的规模，没有足够的规模，就无法接纳足够的付费人群维系运营。这一点也就可以解释为什么真正实施免费能生存下来的，在一个行业领域只有几个领头羊。比如网游行业，都是免费策略了，但是没有运营到一定规模的游戏，一定是惨淡失败。

（2）优质：免费的服务不等于低质量服务，实际上还应该是比过去付费服务更优的服务。这种服务要么依赖你的技术优势，比如谷歌的搜索、360的杀毒、Facebook的交友，要么依赖你的专业优势，比如优才网的免费课程。

（3）资金：为了达到你的交叉补贴梦想，你不得不在前期投入足够多的资金进行规模推广，否则你的免费会变成速死。像京东商城推出购书打折，苏宁易购就推出0元购书噱头，它们一方面逼出版社让出利润，一方面自己真金白银地从其他利润里面补贴，其实承担了大量的运营成本。

如果企业的现金流情况不理想，这种模式根本坚持不下来，很多打免费旗号的网站都死在这一点上，要么被兼并，要么被湮没。

第3节　法则11——坚持到质变的“临界点”

今天很残酷，明天更残酷，后天会很美好，但绝大多数人都死在明天晚上，看不到后天的太阳。

——马云

“临界点效应”

这个道理显而易见。

冰在超过0℃之后就化成了水，水在超过100℃之后又变成了水蒸气。物理变化中往往存在这样的临界点，在其前后物质的状态和性质会发生很大的变化。在化学变化的过程中，刚开始往往难以看出变化的痕迹，但当温度等外部环境超过一定标准，达到临界点之后，往往就会产生新的物质。

由此可见，临界点是一个多么重要的标志。再坚持一分钟，达到了临界点，就可以得到完全不同的结果。这就是临界点效应。

量变产生质变

任何一个互联网产品，只要用户活跃数量达到一定程度，就会开始产生质变，这种质变往往会给该公司或者产品带来新的“商机”或者“价值”，这是互联网独有的“奇迹”和“魅力”。

互联网企业最美妙的事情就是当用户达到一定规模之后，突如其来的“质变”，QQ从一个聊天工具先是变成了一个社交平台，再成为一个媒体巨头，然后变成了一个娱乐帝国；十年之后，同样是在腾讯，微信又一次从一个聊天工具变成了社交平台，然后又成为了一个媒体平台、产品客服平台，之后又成为了游戏平台，然后增加了支付，突然成为了无所不能的交易平台，开始触动了阿里巴巴电商生态的奶酪。

量变带来质变，这就是用免费或者成本价销售产品带来用户规模之后的一种新的可能性，这种质变会影响到周边一些其他传统产业，这就是互联网的魅力。就像两个武林高手一直在拼杀对峙，旁边一个小娃娃在观战；某一天，打着打着，两个高手转身一看，那个小娃娃已经变成一个巨无霸，并且对他俩虎视眈眈，这个时候他们终于停手了，商量如何一起对付这个当年的小毛头……

58同城创始人姚劲波在上市后说道：早知道要苦八年，就不会做这个创业决定。你可知道58同城这8年是怎样在苦活、累活中熬过来的。说得煽情点，伟大真的是熬出来的。“其实这8年里，我开始就知道这个不是简单的事情，但是不知道需要8年，如果知道的话我可能选择别的方向。”与58同城曾经不分伯仲的赶集网、百姓网如今已被58同城远远落下了。

第六章　社会化思维

在社会化商业时代，用户以网的形式存在。

利用社会化媒体，可以重塑企业和用户之间的沟通关系。

利用社会化网络，可以重塑组织管理和商业运作模式。

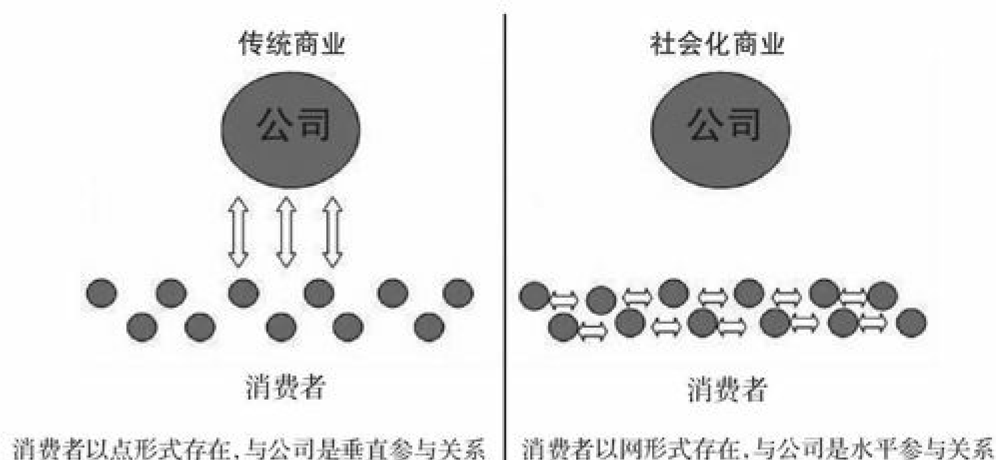
第1节　社会化商业时代已然到来

在社会化商业时代，用户以网的形式存在

提到“社会化”，在很多人的概念里，还只是在微博、微信、Facebook、Twitter等社会化媒体平台上搞些推广活动，赢取眼球；看社会化媒体投资回报就是计算增加多少粉丝，有多少转发和评论，总而言之，社会化媒体就是市场推广工具。事实上，“社会化”的发展早过了单单只是将社会化媒体用于市场推广的阶段。

社会化媒体是“互动式”在线媒体的总称，本质是“用户即媒介、用户可参与和用户创造内容”。凯文·凯利（《失控》作者）在《两种形式的联结主义》中有很深的洞见：

“一种大联结主义目前被称作社会化媒体。它们的目标是通过尽可能多的方式将每个人与除他自身以外的所有人联结起来。Twitter、Flickr、Facebook、Digg、Delicious以及雅虎知识堂——所有这些前一万名的Web2.0站点为归属不同网络的人们提供了足够多的空间来完成新事情。在此，人类就是节点，他们产生信号。”



世界上发生的一切和我们所做的一切、你去过和住的所有地方、你有过和分享过的全部想法、你喜欢和思念过的每一个人，都会联系起来。这种联系还会激增。现实中人的生活、人的关系完整地呈现在网络上，对信息沟通和关系建立带来变革。

这些社会化媒体对人的网络使用甚至生活习惯造成了改变，企业以前熟悉的通过大众媒介对用户传播信息的营销方式，以及由此而形成的企业内部工作流程，正在被快速、密集的与用户直接接触所挑战。这个挑战同时来自社会化网络本身以及企业内部，也必将会让企业发生变革，推动企业用社会化思维思考商业形态的变革和进化，社会化的时代已经到来。

所谓社会化思维，是指组织利用社会化工具、社会化媒体和社会化

网络，重塑企业和用户的沟通关系，以及组织管理和商业运作模式的思维方式。

第2节　法则12——社会化媒体，重塑企业和用户沟通关系

社会化媒体的重要特征是人基于价值观、兴趣和社会关系链接在一起。公司面对的用户是以网状结构的社群形式存在的。同时，社会化媒体让信息传播更快，让世界更小。这导致企业和品牌与用户沟通关系发生根本性的变化。

基于平等的双向沟通

社会化媒体的影响力的本质就是“人人都是自媒体”。

新浪微博在短短的14个月里用户数超过5000万，截至2012年12月底，新浪微博注册用户已超5亿，日活跃用户数达到4620万，用户每日发博量超过1亿条。其中，有一个与传统媒体对比的说法：微博粉丝人数大于100是一本内刊，大于1000是一个布告栏，大于10000是一本杂志，大于10万是一份省市报或行业报纸，大于100万是一份全国性报纸，大于1000万就是CCTV了。个人的声量和话语权在放大，传统媒体和依附传统媒体传播的品牌和企业的话语权在变弱。

由于用户逐渐掌握话语权，加上社会化媒体的实时性和交互性，所以用户正在从被动转向主动，从单向接受信息转向双向交流信息，他们希望与企业进行平等对话，渴望与品牌进行互动交流；期待企业和品牌保持活跃度，并希望企业能倾听他们的需求，能快速做出正确反应。

小米手机在这方面做得很突出。

据称，小米拥有近百人的团队负责新媒体的运营，论坛30人、微博30人、微信20人、百度知道10人、QQ空间5人（备注：数据并未核对）。以微博为例，小米公司有30多名微博客服人员，每天处理私信2000多条，提及、评论等四五万条。通过在微博上互动和服务让小米手机深入人心。某屌丝买了一部小米手机经常死机，就在微博上吐槽一下，15分钟就得到微博客服的专业回复。

此外，由于有太多粉丝在微博上询问电信版小米手机什么时候发货，黎万强在微博中告诉大家：3月中旬开始对外发货，目前仅提供黑色机型。这条微博迅速获得1000多条粉丝回复、4000多条转发。许多人略带失望地问道：为什么没有银色机型？我们想要银色的！在与手机生产部门做了沟通之后，3小时之后，黎万强在微博中更正说明：新增银色版1～20000部。由于有了微博，收集粉丝意见变得非常直接、快速，做出新的决策前后不过3个小时，这在以前的媒体环境下是不可想象的。

因为用户参与，所以企业需要更多地聆听和采取用户的建议。而引导用户说出建议的方式就是：说人话。用户希望能跟你平等沟通，那么就把自己当成一个人，而不是冰冷的组织。当然，有个性、有性格就鲜活。在这方面，杜蕾斯通过塑造鲜明的社会化形象，取得了极大的成功。杜蕾斯作为一个国际化的品牌，并没有像其他品牌一样走常规的传统型路线，其别具一格、带有几分小清新且又不失亲切的形象塑造使其在众多企业微博中脱颖而出。

杜蕾斯官方微博，人称“小杜杜”，共有超过87.9万名粉丝。

起初，杜蕾斯官微将自身定位成“宅男”形象，单纯地发布或转发同产品相关的话题，把微博当成一个免费的发布栏。这种自说自话的模式很难引起微博用户的兴趣或者共鸣，微博品牌影响力收效甚微。在运营过程中，杜蕾斯逐渐意识到问题，开始调整微博形象，变成一个“有一点绅士，有一点坏，懂生活又很会玩的人，就像夜店里的翩翩公子”。在这样的定位下，其涉及的话题范围更广，与粉丝进行互动，语态也更加轻松、诙谐。然后，再通过紧抓微博热点、注重与意见领袖的即时互动，逐步扩大杜蕾斯微博品牌的知名度和粉丝之间的黏度。

杜蕾斯喜欢和粉丝沟通，与粉丝建立长期的互动机制。有网友把益达口香糖的广告词改成：“兄弟，油加满……你的杜蕾斯也满了。”当时杜蕾斯回复了一句：“杜蕾斯无糖避孕套，关爱牙齿，更关心你。”把大家都逗笑了，之后陆续有粉丝把五粮液等品牌的广告套用杜蕾斯的模仿，在微博上流行一时。同时，杜蕾斯每半个小时进行一次关键词搜索，能及时找到粉丝对杜蕾斯的评论，不错过任何一个与粉丝交流的机会。与粉丝诙谐、幽默的对话，让粉丝意识到，杜蕾斯不只是一个品牌，更是一个活生生、有个性的人，跟杜蕾斯交流是很开心的事情，逐渐在粉丝心中建立起了品牌形象。

除了在自家账号上与粉丝互动外，杜蕾斯还频频在意见领袖的账号上留下痕迹。不久前@VANCL粉丝团发布一条微博，“韩寒新书《私》中提及送给未来十八岁女儿的一句话——套好安全带，带好安全套。韩少真是语不惊人死不休哇。”杜蕾斯发现后转发并评论道，“所谓安全第一，韩少作为赛车手深谙此道啊。”诙谐、风趣的回复，巧妙地将品牌诉求点与名人话题结合，引起Vancl粉丝团和韩寒粉丝强烈的共鸣，赢得不少高质量粉丝，使其品牌形象更加深入人心，加强了品牌的认可度。

在互联网上最易于传播的往往是人们热切关注以及有趣、好玩的事情，杜蕾斯官微深谙此道，总是善于借助热点把自己塑造成为焦点。因此，抓住时事热点，充分利用社会化媒体信息传播速度快的优势，是杜蕾斯官微背后运营团队每天的例行工作，而非话题火热时的心血来潮。有一次，一个男人和一个女人把私奔消息发布到微博上瞬间爆红——“各位亲友，各位同事，我放弃一切，和王琴私奔了。感谢大家多年的关怀和帮助，祝大家幸福！没法面对大家的期盼和信任，也没法和大家解释，也不好意思，故不告而别。叩请宽恕！功权鞠躬。”一时间转发量高达7万多，被网友们戏称为私奔体。杜蕾斯敏锐地捕捉到这条热点微博中的关键词“男女”“私奔”“幸福”，发现都与杜蕾斯品牌调性相关。在第二天下午便原创一条微博，“私奔需要3样东西：①杜蕾斯；②现金；③一起私奔的他或她。”巧妙结合，掀起第二轮的话题讨论。杜蕾斯巧妙地把自身产品与热点事件联系起来，使其品牌形象在粉丝讨论中得到快速传播，提高了品牌的知名度。

杜蕾斯之所以能成功地塑造社会化形象，在活色生香、趣味盎然的内容背后，实际上存在着其他品牌可以深入学习借鉴的东西：社会化媒体重视的是关系，传播只是对用户关系的一种利用，企业入驻社会化媒体，应该清楚关系的意义，以诚恳和热情与粉丝建立关系。如果说像自然人一样与用户沟通交流是初级阶段，那么中级阶段就是做一个有个性的人了，以企业独有的“人格”魅力来保持粉丝对企业品牌持久的关注，如果同时还会发现机会，懂得借势，借热点事件扩大自己的影响，那就锦上添花了。

杜蕾斯官微的运营方博圣云峰CEO马向群说：“微博是跟用户沟通的平台，你要去聆听，而不是去说。你的品牌调性是用户反馈回来的。他们喜欢吃淡，你就别讲吃盐的事儿。顺着来，自然会有越来越多的人上来。”用户关心的是自己发了信息是否有人反馈，所以如果他们说了什么，把自己当成一个正常人去聊聊天，对他们的体验会更好，如果碰到好的话题，转出来让大家一起看看，这才是最好的方式。千万不要敷衍，认真对待用户的每一次反馈。

在社会化媒体环境下，以“个人”为单位的自媒体拥有可匹敌媒体和

企业的传播力，企业面对用户的沟通策略，也应该从“管理”和“把控”中跳出来，先学会“倾听”，才知道如何对用户“说”，才知道对用户“说什么”，才可能实现企业和用户的“拥抱”。

基于关系的链式传播

所谓“社会化”，其核心是“关系”。其实“关系”是一个边界很宽的概念。比如亲人是一种关系，朋友、同学、同事也是一种关系，而相互追随，关注一个话题，甚至是出现在一个地点，买一种东西，这些理论上都是不同的“关系层”。之所以现在社会化网络大规模兴起，其核心的推动力就是互联网上的各种社会化网络和应用让更多现实社会中难以形成的“关系层”通过互联网可以不断涌现。

在过去几年的时间里，在中国社会化媒体上，所有人的注意力都集中在抢占高速成长的用户群，抢占一些社交的局部节点。这个过程中，社交关系的价值基本上没有被真正挖掘过，也没有被真正思考过如何在已有的一些“关系层”上进一步演化出有独特价值的垂直应用。

另一方面，我们必须看到微信成功的真正原因在于不是如微博那样“把关系做大”而恰恰是“把关系做小”，让每个人与不同的圈子和个体更紧密地链接，把微博的“弱联系”转变成“强联系”，然后通过无数个高黏性、高活跃的“小网络”变成一个基于“紧密关系”的“大网络”。在微信平台上如何释放“小关系”的价值，不仅仅是基于关系的传播所带来的信息链式反应，而且还能在信息流动中注入信任和精准等助推力。

【案例】

2014年春节的“抢红包”大战

2014年的春节，一场“抢红包”大战在各大微信群里轮番上演。据官方数据，从除夕开始，截至大年初一16拳00时，参与抢红包的用户超过500万，平均每分钟领取的红包达到9412个。

“红包”并不是微信一家独有，支付宝也有推出类似的活动，支付宝上线了“新年讨喜”的功能，设计了四个选项，分别是向老板讨、向亲爱的讨，向亲朋好友讨和向同事讨，用户通过转发、评论、点赞等方式获取抽奖机会。与支付宝相比，微信的优势在于社交关系链，即人的链接和流动。支付宝是通过通讯录或对方支付宝帐号的方式实现的，而微信则利用现有的好友关系网络。简单来说，用户通常不会主动添加别人为自己的支付宝好友，只有在需要转账的时候才会添加对方信息。但是微信本身就作为日常交流的工具，其好友关系都是在平时积累。在这种情况下，人的主动传播显然更利于人群之间的互动和扩散。

红包本身就是链接关系的载体，送红包是亲密的亲友之间的行为，与支付宝比，论支付功能，微信只能当支付宝的学生，但同样的，支付宝的关系链并不强大，难以实现病毒式传播，微信的优势在于社交关系链，即人的链接和流动。支付宝是通过通讯录或对方支付宝账号的方式实现，而微信则利用现有庞大的熟人关系网络。

互联网竞争中，突破靠点，成长靠链。在这次红包大战中，除了产品的细节，社交关系链是一决高下的关键，关系链在这次新年红包的传播中发挥了决定性的作用。

不管怎样，基于关系的传播是人类社会的基本特征，而基于网状结构关系的传播有链式反应的新特点。其实，现实世界并不是没有这样的模式，如果我们仔细想想，传销这个东西最初就是依靠基于关系的传播、引导和交易来存在的。

你的社交关系链，其实也是你的传播链，更是你的生意链，其速度之快，效果之好，令人咋舌。因此，借助社会化媒体基于关系的链式传播，其对商业领域的深刻影响正在发生，这里面蕴含的创新机会值得更深入挖掘。

基于信任的口碑营销

在大众媒体出现之前，朋友、家人等熟人之间的交流曾是主要的信息传播途径，所以在当时，熟人之间的口碑也是商家获得顾客的重要途径，口碑营销在企业的宣传推广中起到不可替代的作用，我们熟知的很多中华老字号就都是依靠口碑起家，口碑成为很多企业成功的基石。

口碑宣传威力巨大的原因是信任。当家人、朋友传递信息给我们的时候，我们不可避免地会把对朋友的信任关联到信息上，当信息是对某个商品或品牌的评价时，就是口碑。直到今天，当我们来到一个城市，当地的朋友一定会给我们推荐某一个在当地知名的饭馆或者小吃，而出于对朋友的信任，我们一定会去品尝。

后来，随着大众媒体的兴起，报纸、杂志、广播电视等媒体成为了有效和主流的信息传递渠道，企业依靠在媒体上发布广告接触大众。

如今一切已经开始发生变化，随着互联网的发展，尤其是社交网络的发展，人与人之间通过网络的联系越来越紧密，信息通过社交网络在朋友等熟人之间的传播效率也越来越高。十年前，我们通过互联网获取信息的主要途径是门户网站，而今天，我们则通过微博或微信获得更多的信息。社交网络成了用户重要甚至首要的信息渠道来源。

同时，很多用户不相信广告，但对有相同经历的陌生人却很信任，相信社会化媒体上人们对于品牌的评价；从自己信任的圈子和社群来获取品牌和产品信息，并做购物决策。从心理学上来看，人们都有通过增加信任来降低交易成本的潜意识需求，所以因为“人靠谱所以东西靠谱”的概念早就被广告行业通过明星代言的方式运用了上百年，但是社会化网络可以把每个人都变成“高可信度”的节点去影响小范围的人，而这会在传播信息之外形成非常强烈的购物引导。

一切似乎又在回归。没有媒体对于信息传播渠道的垄断，我们通过跟家人、朋友和其他熟人交流来获取信息。但信息传递的范围和深度已经今非昔比，不再局限于一个茶馆、一个群体，通过社交网络上的接力转发，信息几乎可以到达全国甚至全世界任何一个人。既有关系链的信任，又有比传统媒体更高的传播效率，口碑营销乘着社会化网络时代的东风，迎来了一个绝佳的复兴时机。

电影《人再囧途之泰囧》，就是很好的例证。自上映以来，创下多个票房纪录。上映两天就收回成本，上映20天全国票房破10亿元，最终票房累计达12.36亿元，观影人次累计超过3800万人次，不仅成为首部票房破10亿元的国产电影，更一举超过《阿凡达》等进口3D大片，提振了国产电影创作的信心。巨大成功的背后是口碑营销的高超运作。

如果我向身边的两个朋友推荐这部电影，电影院就会多卖出两张电影票吗？答案是：是这样，但并不仅仅是这样。

口碑传播的扩音器：信息传递的多米诺效应

在一个互相联系的系统中，一个很小的初始能量可以造成连锁反应，这种连锁反应就被称为“多米诺效应”。2006年，圣母大学政治科学家大卫·尼克森进行了一项关于投票的实验。实验人员挨家挨户敲门，与开门的人交谈，请他们为某一项选举投票。实验表明，那些与实验人员交谈的人，投票的可能性增加了10%。这个结果并不令人惊讶，因为上门拉票的政治公关方式早已被经验和数据证明是有效的。令人惊讶的在后面。这些开门人家中的其他家庭成员投票的可能性也增加了6%。也就是说，实验人员对开门人影响的60%传给了没开门的那个人。

假设这种影响会继续传导下去。如果第一个人投票的可能性增加10%，第二个人投票的可能性增加6%，第三个人是3.6%，第四个人是2.16%……

粗看起来，这似乎不是很大的数字。但不可忽视的是，在传染性影响的效果每传播一层就减弱一次的同时，每一层所影响到的人数却是呈指数增加的。

假设你向两个朋友推荐了《人再囧途之泰囧》，那么两个人购票的可能性就增加10%。但是，有4个人购票的可能性增加6%，8个人购票的可能性增加3.6%，16个人购票的可能性增加2.16%……也就是说，一个推荐能引发大约30个额外的购票可能性。如果有一个《人再囧途之泰囧》的重视拥趸，成功地向36个人推荐了这部影片，那么至少1000人增加了购票的可能。

口碑传播的主力军：不可忽视的水军

豆瓣上《人再囧途之泰囧》刚开始的评分一直保持在8.9分，后来随着观影人数越来越多，分数也略有下降。这其中是水军的功劳。好的分数往往代表了电影的质量，电影在前期建立起分数的优势，会对后期的票房产生不可忽视的作用。

水军造势现在已是各界公开的秘密。但这也正好契合了观众的心理，很多人决定是否看一部电影之前都会去关注评价，这就得依靠水军了。不过，电影本身的质量还要够好。不然纵有水军的支撑，质量很烂的电影最终还是会被大家唾弃。水军的作用之一在于勾起了很多人看电影的欲望。

口碑传播的主战场：微博推动口碑放大

很多人都表示《人再囧途之泰囧》的笑点十足，让人笑到肚子痛。在微博上《人再囧途之泰囧》也成了大家议论纷纷的话题。关于《人再囧途之泰囧》的消息达到420万条之多，让人想不关注也难。泰国风光、主角采访视频都一次次浮现在我们眼前。一部小成本电影带来了如此多的欢乐，本身就是一种能力。而仔细关注，发现其中几乎没有说《人再囧途之泰囧》不好看的，这也为这部影片的票房做了最有利的宣传。在这个年代，口碑营销可以算是最重要的方法之一，借助于微博，消息短时间内得到迅速传播。《人再囧途之泰囧》的火爆也就不难理解了。

还有九阳的一款面条机，就借助口碑营销，通过影响有影响力的人，让他们成为企业和品牌的代言人。在3天的时间里，卖了8000的台面条机，销售额达300多万元。

2013年4月23日，九阳在天猫电器城首发家电新品——面条机。在天猫首发的三天时间里，共卖出8920台，九阳仓库一度出现断货。其中，新浪微博为天猫上的九阳面条机销售店铺——九阳卓嘉专卖店引流25835，在8920个成交订单中，有4241个直接来自新浪微博，直接访问转化率为18.24%。

核心的操作步骤：首先，开通一个新浪微博账号：@宝贝吃起来。身份是新浪认证的资深育儿专家，主要分享宝宝饮食的经验。然后，通过微博搜索关键词“辅食”、“宝宝辅食”，去搜索草根育儿达人（真实妈妈），主动产生互动，以交流和沟通宝宝辅食食谱和育儿经验为话题点，解答彼此间的疑问，同时将自己得到的“九阳赞助”的面条机送给妈妈们做试用。共有50位育儿的妈妈达人使用，共产生150篇试用报告，通过这些达人的口碑，实现了19201次转发，5622评论其中，2054加V账号进行参与，共计实现41439000人次的曝光。

在大回报的背后，整体的费用投入却非常的少：微博传播投入10万元，包含广告公司的费用+试用面条机的成本，育儿达人的合作回报就是给一台面条机。

社交平台的力量，是信任的力量。在社会化媒体上营造好的口碑又会带来更多的顾客，提高销售量并培养了忠实的消费群体。在社会化媒体的环境下，口碑营销成为了企业营销最有效的方式。

基于社群的品牌共建

在笔者参与的一次微信分享会上，北大社会学博士姜汝祥展示了他对未来电子商务形态的判断："基于移动互联网的电商2.0在全球都才刚刚开始，在中国部落电商更有价值，因为中国人在人际交流方面的需求要比西方强的多。微信的价值在于作为部落电商的入口，人们在微信形成初级的部落聚合。基于移动互联网的部落电商体系刚刚发展起来，具有较大的投资价值。在这个意义上，任何一家公司做电商，如果只做成公司产品层面的电商，无疑就把自己低估了，要做就做基于客户聚合的电商。"

社会化电商会成为未来主流的电商形态吗？其实不用笔者给出答案，看看小米是怎样发展起来的，再看看马云最近在干什么就知道了。相信来往小弟弟和微信大哥哥很快就会长大成人。

社会化电商的核心竞争力不是资源占有，而是人的聚合。

所以，未来的商业布局，一定要基于目标客户群落（即社区）展开。

当用户以网的形式存在时，越来越多的品牌开始为其顾客建立线上社区，帮助顾客彼此之间建立联系，成为社群，围绕特定的主题分享、交流信息，如化妆品品牌可以为顾客建立分享美容、化妆知识的社区。从用户角度来看，他们想从品牌社区中获得什么，愿意与品牌建立什么样的关系呢？这些都将成为品牌社区建立意义与规划的依据。

事实上，品牌社区是连接品牌和用户需求之间的一道桥梁，而这道桥梁能帮助企业解决四个方面的基本难题：认知、兴趣、反馈、购买。在为顾客提供平台的同时，品牌也可以积累用户对品牌和产品的各种意见和看法，从而优化自己的产品和服务。

其中最知名的品牌社区，是耐克早在2006年推出的Nike+跑步者社区，现在已经成为了世界上最大的，拥有300多万来自世界各地的跑步爱好者的在线平台。

耐克先后推出了Nike+iPod、Nike+iPhone以及Nike+Sportsband等项目，通过和球鞋无线连接的各种电子产品，跑步者能够了解自己的运动时间、距离、热量消耗，并将这些数据上传到Nike+社区，来和其他跑步爱好者分享甚至竞赛。其中和iPhone设备的连接，可以让用户直接通过手机应用连入Nike+社区。

品牌社区是"企业搭台，用户唱戏"。企业表现出乐于并易于沟通的形象，利用更适合自己"听众"的内容策略来建立品牌社区，然后通过社区管理来发现并鼓励品牌支持者成为自己品牌的"传道士"。真实的企业对培养用户忠诚有好处，魅族的成功之道即在于此。

作为处于国内领先水平的时尚智能手机品牌，魅族通过建立以产品使用分享为沟通核心，形

成品牌与用户、用户之间强互动的品牌社区，借助用户关系促进品牌价值认同，获得产品使用反馈（帮助手机进行功能和用户体验改进），促进销售。

更值得一提的是其在全国“魅友”（魅族粉丝自称）俱乐部等品牌粉丝团十分活跃，线上品牌社区积极发表测评意见，相互提供解决方案，自己开发软件产品，线下组织各种活动，原创《魅友之歌》等，成为品牌最好的传声筒和代言人。几乎没有哪家中国厂商像它那样拥有那么多对其产品、品牌、文化、创始人由衷追捧、津津乐道、不离不弃的用户粉丝——这种粉丝文化一枝独秀的状况直到小米手机的出现。

从魅族的成功能总结出几条经验：

（1）重视社会化社区的建立和运营，通过市场、公共手段引导用户进入社会化社区。

（2）不仅在社区中提供客服等基础服务，还要把网友留下，还有灵魂人物老板的亲身介入。

（3）培养网友之间的关系是运营的重点，用关系把用户留住。

（4）互动还是最重要的，但企业需想好互动的切入点。

除了线上社区，线下社区也一样。典型的例子是苹果的品牌体验店，很奢侈，很梦幻。乔布斯说，它不只是“简单”的商店，而是苹果顾客交流意见的场所，体验新产品的梦幻之地——这就是乔布斯的品牌共建之道。

品牌社区是精准而高效的沟通渠道，增强用户与企业之间的关联度、提升品牌忠诚度。除此之外，品牌社区能够为企业和用户带来的东西很多，一方面，双方都能够发现各自需要的价值，并找到连接点；另一方面，品牌成为企业和用户的共同拥有，两者的关系发生了根本性的改变。

综合上述，首先，随着社会化媒体个人表达性越来越强，用户的意见和体验对其他用户的营销日益加强，企业广告对用户购买力形成的作用逐渐下滑。如今，企业已经无法全面控制自己的品牌，用户开始主动参与产品和服务共建。企业掌握对话的时代已经结束，用户从被销售对象到企业和品牌中的一分子，成为参与者、传播者及主动创造者。在这个“营销民主”的新时代，用户参与不是形式和口号，而是一种革命性的转变。

其次，企业和品牌与用户沟通的逻辑发生了深刻的变化（见图6-1）。对于企业和品牌来说，终极目标是满足需求并获取利润，说白一点就是卖货赚钱。以前，企业和品牌按照“知道→购买→忠实”的方向运作，花很多钱让更多人知道，然后让他们买进而成为忠实用户。而新的逻辑是，在社交媒体上，每个人都是代言人，品牌传播按照“忠实用户→扩散知名度→更多用户”的方向进行。传统的传播方式有现成的广告，必须通过媒体传播出去；而社会化传播是通过人的传播，企业的社会化传播，是基于企业用户的传播。



图6-1　品牌逻辑变化

社会化媒体和网络带来的变革，不仅能够给沟通模式带来新突破，而且会进一步改变企业生产、研发、客服等各个环节，以致重塑企业的组织管理和整个商业运作形态。

第3节　法则13——社会化网络，重塑组织管理和商业运作模式

群策群力，研发众包

通过社会化网络和工具让个人和群体的高度链接和快速交互，使得以“蜂群思维”和层级架构为核心的互联网协作成为可能。以此催生众包——一种分布式的问题解决和生产模式，是互联网带来的新的生产组织形式。

众包是《连线》（Wired）杂志记者Jeff Howe于2006年发明的一个专业术语，用来描述一种新的商业模式，即企业利用互联网来将工作分配出去、发现创意或解决技术问题。通过互联网控制，这些组织可以利用志愿员工大军的创意和能力——这些志愿员工具备完成任务的技能，愿意利用业余时间工作，满足于对其服务收取小额报酬，或者暂时并无报酬，仅仅满足于未来获得更多报酬的前景。这提供了一种组织人力的全新方式。

在生产方面，凯文·凯利的巨著《失控》中文版，被认为是国内首部以“协作众包”形式完成的翻译作品。不同于传统的合作翻译模式，中文版《失控》有十多位译者，12位身处天南海北、彼此互不相识的译者在网上自发组成了一个“群”，组成一个网上的虚拟团队，从一开始出于个人兴趣各自选译章节、中期相互分工和协调，完成翻译，到最后把译稿交给出版社，整个过程借由“蜂群智慧”协作推进，50万字，700页，一个半月完成翻译、校对、出版。

在产品研发方面，宝洁“外部创新中心”堪称经典案例。InnoCentive网站创立于2001年，已经成为化学和生物领域的重要研发供求网络平台。“创新中心”聚集了9万多名科研人才，宝洁公司是“创新中心”最早的企业用户之一。该公司引入“创新中心”的模式，把公司外部的创新比例从原来的15%提高到50%，研发能力提高了60%。宝洁目前有9000多名研发员工，而外围网络的研发人员达到150万人。

还有大众汽车推出的大众自造——面向中国公众打造的web2.0网络互动社区，中国公众可以在网络上跨媒体实现汽车设计的灵感激发、知识分享、虚拟现实造车、互动交流、创意主题竞赛、投票评选等沟通需求。两年时间，有接近40万人参与，获得了12万个汽车创意，其中104个被采纳并实现。

产品的生产不再是企业内部的事，研发也再不是闭门造车，而是“从群众中过来，到群众中去”。

链接客户，优化服务

随着社会化媒体时代的客户关系的互动与演进，企业CRM（客户关系管理）发生了根本性的变化。传统CRM的基础是企业收集的用户信息。这些信息被放入CRM系统中进行分析，得到的结果会被用来锁定各类目标客户。而社会化CRM强调互动、合作关系，而非单向的传递信息。社会化CRM可以把多种社会化营销活动进行连接，并对用户进行持续的数据跟踪和深入的数据挖掘，接近并了解真正的目标受众，发现潜在客户。把在线上参与活动的粉丝和传统CRM的数据库打通，了解粉丝、顾客、会员之间的内在联系，最终会积累成社交用户数据库（Social Customer Data Base）。再通过长期跟踪、筛选、了解后，企业能构建出有效的目标受众沟通网络。

举例来说，一酒店对客户有非常完善的忠实客户优惠计划，也能通过EDM的形式及时给优惠计划顾客发送信息。最近，该酒店通过Social CRM系统，加入了优惠计划客户的社会化媒体信息，酒店会给是自己Facebook页面的粉丝的优惠计划客户提供更多增值服务，比如双倍积分等，更有意思的是，通过系统数据分析，酒店的前台和房间服务人员可以根据客户在其Facebook、Twitter上的发言和互动给客户提供量体裁衣的服务。比如给客户提供喜欢的咖啡口味、水果品种、报纸种类或者儿童玩具等。服务质量大大提高，品牌好感度也有提高。

时代发展带动产品和品牌的越加丰富，用户可选择范围越广，CRM的重要性就越大。未来的品牌竞争，归根结底是CRM的战争。社会化CRM使客户关系管理部门变得越来越重要。他们通过网络运作增进客户深入参与，同时能提供更优质的个性化、人性化的服务。

聚沙成塔，众筹融资

通过社交网络募集资金的互联网金融模式即众筹融资。

众筹模式起源于美国的大众筹资网站Kickstarter，该网站通过搭建网络平台面对公众筹资，让有创造力的人可能获得他们所需要的资金，以便使他们的梦想有可能实现。这种模式的兴起打破了传统的融资模式，每一位普通人都可以通过该种众筹模式获得从事某项创作或活动的资金，使得融资的来源者不再局限于风投等机构，而可以来源于大众。Kickstarter是全球化的，其发起的peple手表项目，在很短的时间内，获得来自全球68000多人1026.6万美元的资金支持。在2012年3月8日至4月5日奥巴马总统签署《促进初创企业融资法案》（jobs Act）成法律后，美国的众筹融资呈现出爆炸式增长。

国内的点名时间（Demohour）于2011年7月上线，是国内最早的众筹平台。据其公开数据，上线不到两年就已经接到了7000多个项目提案，有近700个项目上线，项目成功率接近50%。

除了个人大众的力量，现在也出现了专门针对企业项目融资的社会化融资平台。

天使众筹平台天使汇（AngelCrunch）成立于2011年11月，是国内排名第一的中小企业众筹融资平台，为投资人和创业者提供在线融资对接服务，是国内互联网金融的代表企业。天使众筹即多名投资人通过合投方式向中小企业进行天使轮和A轮投资的方式，相比传统的投融资方式，天使汇为创业者提供了一个更规范和方便的展示平台，为创业者提供了一站式的融资服务。

2013年10月30日，天使众筹平台天使汇在自己的筹资平台启动众筹，为天使汇自己寻求投资。截止到2013年11月1日5时30分，天使汇目前的融资总额已经超过1000万元，超过天使汇自己设定的融资目标500万元一倍，创下最快速千万级融资纪录。

社会化网络的特性使融资变得更加大众化、更加开放、门槛更低，能便捷地集中大家的资金、能力和渠道。

广罗人才，精准匹配

传统招聘网站获得简历的质量和针对性不高；在报纸、杂志等传统媒体发布广告成本高，效果没有保证；招聘外包服务机构成本高，效果有限；公司内部员工内部推荐虽效果较好，但到达范围有限。

通过社会化网络把人力资源工作社会化，企业招聘活动的“社会化”，把企业招聘行为，以社会化媒体为载体，通过社会关系的口碑传播，发布、获取职位和人才信息，帮助企业更高效、更精准、更省钱地完成企业招聘的工作，同时，形成人才社群，提高人才库动态调节的能力。

理想的招聘平台最终要解决的问题是“规模化人岗匹配”问题，无论是线上的，还是线下的。能在平台上以最经济实惠的成本，实现最多的匹配的就是赢家。相比于传统的招聘模式，社会化招聘有着突出的优势。

1.更多元的信息渠道

传统招聘一般选择的线上平台是51job、中华英才网等，线下基本上是招聘会和纸媒，收费的模式是广告模式，按照页面的位置和大小来核定；当然也有内部推荐，但范围非常有限。在传播效率和精准度上，传统平台广泛、零散，社会化平台细分、集中。找不同类型的人要去不同的平台。

在SocialBeta深圳活动现场，嘉宾@方雨007分享电商招人心得：

招文案和微博专员上豆瓣，招客服上58，招技术上落伍者和中国站长站，招兼职写手上猪八戒，招淘宝店长上派代和马伯乐，招美工上蓝色理想，招电商总监用微博搜索，招CEO就多参加电商行业大会，招聘高层上猎头网、优士网、Linkedin。像网络推广揽客一样，换位思考，抓住用户行为轨迹，目标人群在哪里，你就锁定哪里！

2.招聘全程互动交流

在传统招聘过程中，企业和应聘者之间的信息传递是静态的、单向的。企业花钱坐等简历，应聘者投完简历坐等面试通知。在社会化媒体平台上，双方可以积极地在线交流和互动，在面试之前增加了双方的了解程度。拿相亲打比方，前者是拿着照片相亲，看着对眼，见面就傻了，就算见面还不错，一交流就傻了；后者是一开始大家就尝试着交流，觉得合适再见面，见面还不错基本上就靠谱了。

3.信息的流动、立体和透明化能提高匹配度和效率

以前，应聘者对企业实力的判断只能看本身知名度和广告的大小，有的企业简历来得雪花一般，HR眼睛都挑花了，有的企业寥寥无几，干瞪眼着急。但有社会化的平台，信息发布和获取的门槛变低了，信息流动的速度变快了，大家获取信息的渠道变得非常丰富，有微博，有人

人，有各种社会化平台，企业找人不难，人找企业也变得容易。要知道，林子大了，才会什么鸟都有！

以前，企业对应聘者的了解也是单维度的，就是简历。但是，在社会化媒体的时代，信息呈现的密度和丰富度变强了，人与人之间的链接度变深了，使得企业和应聘者双方的认知很清晰。因此，很多企业要求求职者提供微博。这让我想起了互联网女皇，KPCB的Mary Meeker在2013互联网趋势报告中的一句话：1993年，在互联网上，没有人知道你是一条狗；2013年，在互联网上，每个人都知道你是一条狗。

更重要的是，彼此都有第三方评价，这点非常的重要，光你自己说自己好不行，得别人也说你好才行。群众的眼睛可是雪亮的！

4.人人都是HR

在整个招聘过程中，除了最后入职，都没有用到公司的HR。但过程非常顺利，结果非常满意。只要你愿意，你就可以成为HR，至少在招聘这个环节，你可以轻松地胜任。这样的例子也很多：

比如腾讯的周锦增，通过QQ群、微群等方式，帮助650人投递简历到阿里巴巴集团，其中43人成功，加入了阿里巴巴；还大概帮助160人投递简历到盛大网络，其中1人进入了盛大网络。而他本人，由于良好的个人品牌，所以一直被大企业关注，继阿里巴巴、盛大网络之后，目前进入腾讯从事社交广告高级产品运营工作。

华艺百创传媒总裁杜子建较早就尝试在微博上招人。

【微招聘】：这次，只招聘身体不便、只能在家的兼职人员，最好有残疾证的。20人，没别的要求，只要求会写微博，能打字即可。有意向的，可以加这个QQ。每次只接纳20个。

微博发布后，三天之内即有上百人报名，最终成功选拔出20人，杜子建对这个结果表示满意。

因此，笔者觉得“人人猎头”这个平台的名字取得的真好，把社会化的特点展现无余，那就是人人参与的力量。

有个说法，所谓社会化，无外乎两件事情：就是基于个人生存的个人需求，再加上个人和这个社会互动时的需求。你有找工作的需求，别人也有找人的需求，同时，人与人之间有着或公开，或隐秘，或强或弱的联系。

5.零成本

在成本上，传统招聘如51job、中华英才网等是收费的，但社会化媒体和自媒体平台大部分是免费的。这一点，也体现充分体现出了互联网和自媒体的特点。

第七章　大数据思维

大数据的价值不在大，而在于挖掘和预测的能力。
大数据思维的核心是理解数据的价值，通过数据处理创造商业价值。
数据资产成为核心竞争力，小企业也要有大数据。

第1节　法则14——数据资产成为核心竞争力

一切皆可数据化

管理大师戴明与德鲁克在诸多思想上都持对立观点，但“不会量化就无法管理”的理念却是两人智慧的共识。有了大数据，管理者可以将一切量化，从而对公司业务尽在掌握，提升决策质量和业绩表现。换言之，大数据意味着一场管理革命。

一切皆可数据化。

文字被量化成为了一个一个的字符；声音被量化成为了数字音频；图像被量化成了各种格式的数字图片。淘宝、天猫、京东等形形色色的电商平台上琳琅满目的商品是数据化了的现实物品；美团、糯米、聚划算等团购网站上各种各样的打折信息是数据化了的服务；微博是数据化了的思想和观点，转发是数据化了的传播；Facebook数据化了人与人的关系；街旁、Foursquare等签到网站是数据化了的位置；而各种地图应用则是数据化的地理场景，线上是线下的数据化映射。数据化意味着事务在数据空间里的极易操作，往往由此生发出伟大的创意和赚钱的商业。我们应该意识到，人和物的一切状态和行为都能量化，能数据化，能够在数据空间中被操作。

无处不在的传感器，让量化一切变成可能。

智能手机，就是一个各种传感器的综合体，是一个功能强大的数据化终端。之所以称之为“智能手机”，一是因为它有超强的感知能力；二是因为它有开放的操作系统，允许各种应用程序来使用它的感知能力。智能手机的感知能力，具体地说就是：麦克风是它的耳朵，用来接收声波，变成录音；话筒是它的嘴巴，用来说话；镜头是它的眼睛，能捕捉人物和情景；GPS能知道当下的位置；陀螺仪能感知到方位的变化；Wi-Fi和3G是和外界联系的桥梁，因为数据的交换而具备了无穷的想象力，就相当于人与人之前的信息交流。而iOS和Android等移动操作系统，把智能手机的这些智能开放给开发者，孕育出了几十万上百万个应用，开启了移动互联网的繁荣。

量化自我运动以及由此催生出来的可穿戴设备的勃兴，让人体的数据化也如火如荼地兴盛起来。量化自我（Quantified Self）一词来源于连线杂志主编Kevin Kelly和Gary Wolf，他们在2008年提出这个概念，用来借指那些不断探索自我身体（hack the self），以求能更健康地生活的人们。于是，催生出了各种各样的可穿戴设备。眼镜、手表、手环、脚环等内嵌各种传感器以及移动操作系统的设备将人体的脉搏、温度、血

压、运动等数据全天候24小时不间断地采集下来，上传到云端，进而分析各种生理指标，监测人们的健康状况，并提供及时、有效的医疗保健服务。

更进一步，当感知、计算和通信等能力植入世界的各个地方，到我们的大楼的钢筋里，到桥梁的主体里，到每一件商品上……这个泛在的网络就是物联网。任何物品都连接在这个网络上，成为一个数据源，实时地上传下载数据，与其他物品进行通信。其数据量之大，超乎想象。

互联网公司，本质都是数据公司。

互联网的最大魅力在于，网上的行为全部都可以被“追踪”和“引导”。通过对线上浏览、分享、活动、购买等信息的分析，网上商家可以很容易地了解到消费者的购买需求及潜在购买需求（网页上经常出现的“猜你喜欢”就是这种尝试），这使得网络推荐成本非常低，而消费者满意度很容易得到提升。

互联网公司是典型的“数据驱动”型企业，亚马逊、谷歌以及中国三大互联网公司百度、阿里巴巴、腾讯，都是非常典型的数据公司。百度拥有两种类型的大数据：用户搜索表征的需求数据，爬虫和阿拉丁获取的公共web数据；阿里巴巴拥有交易数据和信用数据，还通过投资等方式掌握了部分社交数据、移动数据；腾讯拥有用户关系数据和基于此产生的社交数据。所以说BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）都是“大矿主”，坐拥数据金矿，但矿山性质不同。

互联网公司在跨界做零售、金融、媒体等各个行业的时候，首先掌握的就是用户的数据，这些数据能够帮助它们做出更好的决策。“数据可以说明过去，但数据也可以驱动现在，数据更可以决定未来。”用友董事长王文京说。未来，正在向互联网反扑的传统企业也会改头换面，它们会有统一的名字，那就是“数据公司”。

“声嘶力竭”的大数据

“大数据”一词这两年被炒得火热，但直到现在也没有达成一个统一的概念。《大数据时代》的作者维克托·迈尔·舍恩伯格通过4个“V”的特征描述，给大数据做了个定义。

●第一个特征，是数据体量够大（Volume），从TB级别，跃升到PB级别；它不是样本思维，而是全体思维。大数据不再抽样，不再调用部分，要的是所有可能的数据，它是一个全貌。

●第二个特征，是数据类型够多（Variety），数据形式包括文本、图像、视频、机器数据、地理位置信息等。

●第三个特征，是数据价值密度低（Value），以视频监控为例，在连续不间断的监控过程中，可能有用的数据仅仅有一两秒。

●第四个特征，是数据具有实效性（Velocity），数据处理速度快，即时输入、处理与丢弃，立竿见影而非事后见效。比如我们在百度输入一条查询信息，后台必须经过大量计算迅速呈现，而不是等了一小时才看到结果。

而国内互联网公司多强调“在线”的数据特征，认为“在线”远远比“大”更反映本质，那些写在磁带、写在纸上的数据，在互联网应用中，根本没有作用。他们认为国家统计局依靠事后的调查、问询获得的那些“数据”虽然“大”，但并不是真正的大数据。

我们权且抛去概念之争，对于“大数据”各种呼吁的声音，至少让我们意识到，数据时代真的到来了，我们必须用数据的眼光重新审视我们周围的一切。因为一切可以数据化，也就意味着我们可以依托数据做出更为有效的决策。

今天，“大数据”已经在各行各业衍生出形形色色的数据应用。中国工程院院士李国杰曾表示：“推动大数据研究的动力主要来自企业的经济效益”。IBM、谷歌、亚马逊、Facebook等跨国巨头正是发展大数据技术的主要推动者。

2008年推出的“谷歌流感趋势”，至今看来仍不失为一个典型的大数据应用范例。谷歌设计人员认为，人们输入的搜索关键词代表了他们的即时需要。他们编入了“温度计”、“肌肉疼痛”、“发烧”、“喷嚏”等与流感有关的关键词，当用户输入这些关键词时，系统便会开始跟踪分析，创建流感图表和地图。为了验证“谷歌流感趋势”预警系统的正确性，谷歌多次把测试结果与美国疾病控制与预防中心的报告作对比，结果证实两者存在很大的相关性。

2012年3月22日，奥巴马政府宣布投资两亿美元拉动大数据相关产业发展，将数据定义为“未来的新石油”，将“大数据战略”上升为国家意志，表明未来对数据的占有和控制将成为陆、海、空权之外的另一种国家核心资产。

2013年11月19日，国家统计局与上海钢联、山东卓创资讯集团有限公司、58同城信息技术有限公司、天云融创数据科技（北京）有限公司、中国联合网络通信有限公司、天脉聚源（北京）传媒科技有限公司、百度在线网络技术（北京）有限公司、阿里巴巴（中国）有限公司、纽海信息技术（上海）有限公司、昆明泛亚有色金属交易所股份有限公司和南京擎天科技有限公司共11家企业在京签订了大数据战略合作框架协议，共同推进大数据在政府统计中的应用。这个事件反映了电子商务、电子政务、社区信息服务、智能媒体处理、机器学习等是进入大数据时代不可或缺的几个获取数据、处理数据、分析数据、挖掘数据的重要方面。

和君商学院学子赵国栋、易欢欢等所著《大数据时代的历史机遇》传达的核心观点就是：缺少数据资源，无以谈产业；缺少数据思维，无以言未来。

大数据技术，是指从各种各样类型的数据中，快速获得有价值信息的能力。适用于大数据的技术，包括大规模并行处理（MPP）数据库、数据挖掘电网、分布式文件系统、分布式数据库、云计算平台、互联网、和可扩展的存储系统。

大数据技术的战略意义不在于掌握庞大的数据信息，而在于对这些含有意义的数据进行专业化处理。换言之，如果把大数据比作一种产业，那么这种产业实现盈利的关键，在于提高对数据的“加工能力”，通过“加工”实现数据的“增值”。

“不动声色”的小数据

如果按照大数据的“4V”定义，或者在线的特征，那么目前我们看到的绝大多数公司所拥有的都并不是大数据，只能算作“小数据”。但是，这些“小数据”对于很多传统企业来说，已经足够有价值，关键的是对于数据的挖掘。

有一个有趣的例子。1948年辽沈战役期间，司令员林彪要求每天要进行例行的“每日军情汇报”，由值班参谋读出下属各个纵队、师、团用电台报告的当日战况和缴获情况。那几乎是重复着千篇一律枯燥无味的数据：每支部队歼敌多少、俘虏多少；缴获的火炮、车辆多少，枪支、物资多少……有一天，参谋照例汇报当日的战况，林彪突然打断他：“刚才念的在胡家窝棚那个战斗的缴获，你们听到了吗？”大家都很茫然，因为如此战斗每天都有几十起，不都是差不多一模一样的枯燥数字吗？林彪扫视一周，见无人回答，便接连问了三句：“为什么那里缴获的短枪与长枪的比例比其他战斗略高？”“为什么那里缴获和击毁的小车与大车的比例比其他战斗略高？”“为什么在那里俘虏和击毙的军官与士兵的比例比其他战斗略高？”林彪司令员大步走向挂满军用地图的墙壁，指着地图上的那个点说：“我猜想，不，我断定，敌人的指挥所就在这里！”果然，部队很快就抓住了敌方的指挥官廖耀湘，并取得这场重要战役的胜利。

从大批杂乱无序的数据中将信息集中、提炼，分析出研究对象的内在规律，林彪对兵力的计算可以精确到一个营甚至一个连。以当时的条件设备，再加上人工的费时费力，林彪尚能如此，可见他精细化的管理以及对数据的重视。这些数据很难被称为“大数据”，但是却创造了非常大的价值。

套用邓爷爷的一句话“不管黑猫白猫，抓住耗子的就是好猫”，这里应该是“不管大数据还是小数据，能够为决策提供依据的就是有价值的数据”。

对于很多传统企业而言，对数据的重视程度就不够，就更别谈大数据。所以没必要纠结于是不是大数据，至少先把数据意识建立起来。

数据资产成为核心竞争力

2013年7月，华东师范大学一名女生收到来自学校勤助中心的短信："同学你好，发现你上个月餐饮消费较少，不知是否有经济困难？如有困难，可电话、短信或邮件我。"

事实上，这名女生因为减肥减少了饭卡支出，引发了学校饭卡消费数据监控系统的关注。这个监控系统通过对饭卡消费数据分析，了解学生的经济状况，推测如果花销显著少于正常情况，校方是否应采取必要的干预措施。

这名女生把短信截图发到微博上，立即引来一片赞扬声："负责的学校，让冰冷的数据有了人性之美。"

这一案例也成为业内人士一直津津乐道的一个观点：大数据技术应用不能仅在数据上下工夫，还需要更多地与现实生活相结合。

大数据被寄予厚望的地方或许恰恰在于此——其创造价值的过程本身就是一场"商业和科学革命"。因而，数据处理与分析等基础技术的突破已经不是当前的最大障碍，关键在于如何从商业、社会的角度充分理解数据。

索尼公司的创始人出井伸之解释索尼衰落的根本原因时，说了一段发人深省的话。"新一代基于互联网DNA企业的核心能力在于利用新模式和新技术更加贴近消费者、深刻理解需求、高效分析信息并做出预判，所有传统的产品公司都只能沦为这种新型用户平台级公司的附庸，其衰落不是管理能扭转的。互联网的魅力就是'the power of low end'"。

这句话有两层含义。第一，传统企业衰落的根本原因在于难以贴近消费者，难以了解消费者的真正的需求。第二，互联网公司的强项恰恰是天然地贴近消费者，了解消费者。因为消费者在互联网上留下的"足迹"被这些公司运用大数据技术全部收集起来，及时、高效地分析利用，形成预判和商务决策，从而在竞争中立于不败之地。传统企业必然要嫁接互联网企业的DNA，否则必将沦为互联网企业的附庸。

当数据成为资产时，数据相关的IT部门将从"成本中心"转向"利润中心"。数据渗透各个行业，渐渐成为企业的战略资产。有些公司的数据相对于其他公司更多，使他们拥有更多获取数据潜在价值的可能。比如互联网领域与金融领域的企业。拥有数据的规模、活性，以及收集、运用数据的能力，将决定企业的核心竞争力。掌控数据就可以深入洞察市场，从而做出快速而精准的应对决策，意味着巨大的投资回报。在大数据时代，数据已经成为企业的重要资产，甚至是核心资产，数据资产及数据专业处理能力将成为企业的核心竞争力。

在这个信息化不断深入的年代，企业的采购、生产、销售、运营等一切活动都会在数字空间留下痕迹，商流、物流、资金流最终汇集成为数据流，沉淀为企业的数据资产。这些沉淀的数据蕴含了改善企业经营、优化商业模式、拓展业务疆界的一切信息。只要善加利用，就能把

数据变成闪闪发光的黄金。

阿里巴巴是成功运营数据资产的典范。马云在2012年公开宣称“平台、数据、金融”是阿里集团未来的指导路线。阿里数据平台事业部服务器上，攒下了超过100PB已“清洗”的数据。从2004年淘宝开始统计日志之日起，整个淘宝系就统一了日志格式。每个用户在淘宝上的浏览、购买、支付等任意行为都被日志系统记录下。基于用户的浏览和购买历史，阿里巴巴不断丰富自己对用户的画像，得到了用户偏好的精确信息，做出了强大的精确广告系统，成为集团利润的一个基点；基于对商家的交易信息的了解，阿里巴巴能够精确评估商家的偿还能力，从而打造了效率极高效益奇好的供应链金融；基于用户的支付信息，阿里巴巴能比任何银行都了解每个消费者的购买力，正在准备推出“虚拟信用卡”，积极备战信用支付业务，届时势必掀起继余额宝之后的又一轮互联网金融风暴。数据资产的不断沉淀和精耕细作的挖掘，让阿里巴巴不断突破自己原有的产业边界，开启一个又一个赚得盆满钵满的商业机会。

第2节　法则15——大数据的价值不在大，而在于挖掘能力

维克托·迈尔-舍恩伯格在《大数据时代》一书中举了百般例证，都是为了说明一个道理：在大数据时代已经到来的时候，要用大数据思维去发掘大数据的潜在价值。

什么是大数据思维？维克托·迈尔-舍恩伯格认为：①需要全部数据样本而不是抽样。②关注效率而不是精确度。③关注相关性而不是因果关系。

我们认为，大数据并不在“大”，而在于“有用”。大数据思维首先就是要能够充分理解数据的价值，并且知道如何利用大数据为企业经营决策提供依据，即通过数据处理创造商业价值。

大数据思维的核心是理解数据的价值，通过数据处理创造商业价值

《哈佛商业周刊》指出：数据科学家是21世纪最性感的职业。在获取海量数据后，就要考虑如何去利用数据。数据科学家就是采用科学方法、运用数据挖掘工具寻找新的数据洞察的工程师。大数据时代正是凸显了数据科学家的重要性以及将数据分析和业务结合的必要性。当具备硬件和基础设施条件从而产生海量的数据时，需要有人将大量散乱的数据变成结构化的可供分析的数据，进行整合、清理来形成结果数据集。

人才雷达就是一个典型例子。基于每个人在网络上留下的包含着其生活轨迹、社交言行等个人信息的网络数据，依靠对这些数据的分析，从个人的网上行为中剥离出他的兴趣图谱、性格画像、能力评估，基于数据挖掘的人才推荐平台人才雷达帮助企业更高效地实现人岗匹配，提供猎头服务。为了评估一个技术人员的专业技能，人才雷达利会利用其在专业论坛（如Github、CSDN、知乎、丁香园等）上的发帖数、内容被引用数、引用人的影响力等数据进行建模，完成其专业影响力的判断。同时，微博的数据也被充分利用起来。其中折射出的社交关系也是判断一个人职业能力的因素之一。所以，判别用户在社交网络上好友的专业影响力也是人才雷达推荐系统中的一个重点。同时，即使被推荐者的个人能力难以符合职业需求，但如果他有着能力不错的好友关系，则也可以作为合适的“推荐人”将任务传播到下一层级当中。不同用户在社交网络上的行为习惯也是不同的，比如发微博的时间规律、在专业论坛上的时间长短，这些行为模式可以用来判别其工作时间规律，看其是否符合对应的职位需求。通过各种数据源的融合和分析，人才雷达不仅能够在节省成本的前提下帮助企业提高人才招聘的效率。与传统的猎头业

务相比，其采用群体智慧的方式能够更广泛和客观地筛选人才，并且其被动测量的方式也能在一定程度上避免直接面试时部分求职者的虚假表现。它现在的客户有淘宝、微软、百度等知名企业。

亚马逊于2013年12月获得“预期递送（anticipatory shipping）”新专利，使该公司甚至能在客户点击“购买”之前就开始递送商品。该技术可以减少交货时间和减少消费者光顾实体店的次数。在专利文件中，亚马逊表示订购和收货之间的时间延迟“可能会削弱顾客从电商购买物品的热情”。亚马逊指出，它会根据早前的订单和其他因素，预测某一特定区域的客户可能购买但还未订购的商品，并对这些产品进行包装和寄送。根据该专利，这些预递送的商品在客户下单之前，存放在快递公司的寄送中心或卡车上。在预测“预期递送”的商品时，亚马逊可能会考虑顾客过往的订单、产品搜索、愿望清单、购物车的内容、退货甚至顾客的鼠标游标停留在某件商品的时长。这项专利表明，亚马逊希望能充分利用它所拥有的海量客户信息，借此形成竞争优势。

大数据最本质的应用就在于预测，即从海量数据中分析出一定的特征，进而预测未来可能会发生什么。当不同的数据流被整合到大型数据库中后，预测的广度和精度都会大规模地提高。

小企业也要有大数据

要搭建一个大数据平台并非易事，特别是对耕耘在传统行业中对IT技术没有积累的中小企业来说，更是困难。面对这种情况，小企业要善于应用市场上已有的大数据服务，给自己的业务插上腾飞的翅膀。

在中小企业如雨后竹笋般发展的今天，面对资金的限制以及市场的竞争，中小企业该如何去适应大数据时代?

微软亚太研发集团主席张亚勤有自己独到的见解，他认为，作为小微企业，完全不必考虑自己建设一套IT系统，从精力、成本、能力上来说都不现实，因此此类企业可以将企业的IT建设外包给合适的服务商，将企业本身的所有精力投入到客户的开发上。

小企业首先要做的不是追求大量的数据，而是首先具备大数据思维。真正想明白大数据的公司，都会在服务上发力。传统的资源比如土地，几乎瓜分殆尽。而数据资产却是处在跑马圈地的阶段，任何一个小企业都可以通过提供新颖的服务来获取不同的数据资产，大数据恰恰给小企业提供了难得的超越机会。

有了大数据的思维，中小企业就可以借助大数据来确定营销方向和策略。有两种方式可供选择：第一，可从一些大企业买数据，像BAT这样的互联网巨头，掌握了非常多的数据，无论各行各业的中小企业，都能发掘出对自己有价值的数据，从第三方买不但节省了自己开发大数据的成本，也能借鉴第三方的数据分析方式等，为自己所用；第二，中小企业自身不会产生过多的数据，量上很难达到一定规模，这使得企业在确定或调整自己发展方向时缺少了重要的量化依据，对这种情况，中小企业可以抱团取暖，上下游企业或同一行业的企业联合起来共同开发，充分分享自己的数据，可以促进参与企业的共同发展。

第3节　法则16——大数据驱动运营管理

未来有价值的公司，一定是数据驱动的公司

大数据时代，企业战略将从“业务驱动”转向“数据驱动”。基于大数据的智能化决策是企业未来发展方向。过去很多企业对自身经营发展的分析只停留在数据和信息的简单汇总层面，缺乏对客户、业务、营销、竞争等方面的深入分析。如果决策者只凭主观与经验对市场进行估测而制定决策，将导致战略定位不准，存在很大风险。在大数据时代，企业通过收集、挖掘大量内部和外部的数据，可以预测市场需求，进行智能化决策分析，从而制定更加行之有效的战略。在这样的环境之下，传统的经营管理模式都将改变成为数据驱动的企业。

当物联网发展到达一定规模时，借助条形码、二维码、RFID等能够唯一标识产品，传感器、可穿戴设备、智能感知、视频采集、增强现实等技术可实现实时的信息采集和分析，这些数据能够支撑智慧城市、智慧交通、智慧能源、智慧医疗、智慧环保的理念需要，这些都所谓的智慧将是大数据的采集数据来源和服务范围。

对于企业而言，数据已经成为生产过程中的基本要素，如同固定资产和人力资源一样。数据的收集、分析和应用已经穿透了各个行业，数据不仅是信息的载体，也同样可以为企业创造价值和利润，企业需要重新认识和利用数据。未来有价值的公司，一定是数据驱动的公司。

“顺丰本质上是一个IT公司，一个大数据公司。”顺丰内部人士如是说。

每天，数以百万票的快递、14万多员工，在庞大的信息系统中高效运转。顺丰也将呼叫中心和信息系统定为最高商业机密和核心竞争力之一。当你拨打顺丰客服电话4008-111-111时，你的订单数据信息已开始进入顺丰庞大的数据库，并将经过至少10道程序到达收件人手中，用时可能只有12小时。支持快速的秘密武器是其自主研发的数据中心系统。

这个数据中心的开发和运营，有着多达2000多人的精英团队。顺丰遍布全国的5000多个网点的工作人员，每天都会对快递包裹信息进行实时监控及管理，实现了物流、信息流、人流、现金流的无缝对接和快速周转。这个数据服务中心是整个顺丰的大脑中枢所在。某种意义上，顺丰更愿意把自己定义为一个技术公司，而非劳动力密集型快递公司。

精准化营销：你的用户不是一类人，而是每个人

亚马逊公司总裁杰夫·贝索斯说过："如果我的网站上有一百万个顾客，我就应该有一百万个商店。"现在的零售网站在挖掘顾客偏好的时候主要有两种方式：一种是基于用户，来判断顾客之间的相似性，比如当你在网上买了一本最新的小说，网站就会自动提醒你买这本小说的顾客中还有65%的人买了另外一本。借助"群体的智慧"，让顾客的购买行为来帮助完成"人以群分"。另一种方式是基于商品，通过判断商品之间的关联度来完成推荐，比如当你购买了一款剃须刀，网站自然就会就推荐一款对应的须后水，由此形成"物以类聚"。

这种基于"协同过滤"技术的推荐引擎现在已经比较普遍，其实，大数据还能做更多。比如，你登录购物网站，浏览了几款商品，但最后没有下单，以前认为这些数据是没用的，不计入交易记录，但其实你的网络路径已经折射了你的喜好，根据你寻找某一款商品的方式，你在某一款商品上停留的时间多少，都可以推断出你潜在的购买意愿。

未来，随着大数据的深度挖掘，很有可能会出现这样一幕场景：你想买一款护肤品，登录购物网站后，还没等搜索，就已经有两款适合你的护肤品显示在页面上了，而且还是你心仪的牌子。为什么网站能了解你的需求，很可能是因为你刚刚在微博上跟朋友讨论起这个牌子的护肤品。

在传统商业时代，企业眼中的"客户"都是一个个概念性群体。传统的市场细分理论将客户按照年龄、收入、性别、婚否等社会属性进行交叉分类，由此得出一个个所谓"细分市场"。在这种分类体系里，没有个人，只有标签化的群体，企业得到的是对客户的刻板性印象。你每个月收入5万元以上，那你肯定是所有企业的优质目标客户群体之一，也意味着在这种概念性群体细分标准中，你就应该是不管消费什么东西都是最贵的，不管使用什么服务都是最好的。而实际情况又如何呢？你可能收入很高，但对很多方面的需求很容易得到满足，买衣服基本款普通品牌就可以，乘飞机不一定都要头等舱。在这种分类体系中是没有"个人"概念存在的。而实际生活中，每个消费者都是活生生的个人，有感情、有需求、有情绪，每个人都是独特的、有个性的、有感知的。互联网时代的用户不需要企业告诉他应该用什么或不用什么，应该买什么或不买什么，用户需要自己去做选择。认识到这一点非常重要。

在传统商业时代，依靠传统的市场调查、市场分析方法是没有办法定位到每个人的需求和感知的，而这一点在互联网时代却可以做到。通过用户数据路径的全程记录与分析，每个人都在互联网上保存了自己的

数据资产，每个人都是可以被定位、被区分、被连接的。Google的伟大之处和可怕之处就在于与每个人都建立了数据接口，打开了个人隐私之门；而Facebook、微信的伟大之处和可怕之处在于将现实环境中的人际关系整体搬迁到网络。当个人的所有数据都被一家公司掌控得一清二楚时，只要这家公司愿意，它就可以变身为你的终身生活助理，成为最了解你需要的伙伴，或者挖掘到它想知道的一切。

在大数据时代，零售企业可以将每个顾客在全渠道（包括地面店、网店、移动商店、社交网络、数字货架和社交媒体）的数据碎片，汇聚起来，绘制出每个顾客的完整的全渠道顾客云图。同时借助每个顾客的大数据，零售企业可以发动每一位员工（而不仅是首席营销官）倾听或监测、参与和管理现有的和潜在的每一个客户，在全渠道的每个接触点上建立有影响力的1对1的对话和关系。

银泰网上线后，打通了线下实体店和线上的会员账号。在百货和购物中心铺设免费Wi-Fi。这意味着，当一位已注册账号的客人进入实体店时，他的手机连接上Wi-Fi，后台就能认出来，他过往与银泰的所有互动记录、喜好便会一一在后台呈现。当把线上线下的数据放到集团内的公共数据库中去匹配时，银泰就能通过对实体店顾客的电子小票、行走路线、停留区域的分析，来判别消费者的购物喜好，分析购物行为、购物频率和品类搭配的一些习惯。这样做的最终目的是实现商品和库存的可视化，并达到与用户之间的沟通。

精细化运营：大数据带来管理变革

过去3年里产生的数据量比以往4万年的数据量还要多，大数据时代的来临已经毋庸置疑。大数据时代的到来，为数据在企业运营中打破时空局限提供了新思路，为“解放数据生产力”提供了新办法。海量的用户访问行为数据信息看似零散，但背后隐藏着必然的消费行为逻辑。大数据分析能获悉产品在各区域、各时间段、各消费群的库存和预售情况，进而判断市场趋势，有的放矢地刺激用户需求，并依此按需配产并优化产品，实现从产品开发、生产、销售到物流等整个链条的智能化和快速反应。我们即将面临一场变革，这是成功的企业在未来发展过程中必须要面对的。

大数据已经成为电商运营的核心驱动力。我们来看一看1号店的大数据实践。

1号店网站作为企业同消费者互动的门户，每天承载着上千万的商品点击、浏览和购买，汇集成了海量的数据。对于1号店，这是改进运营的依据。

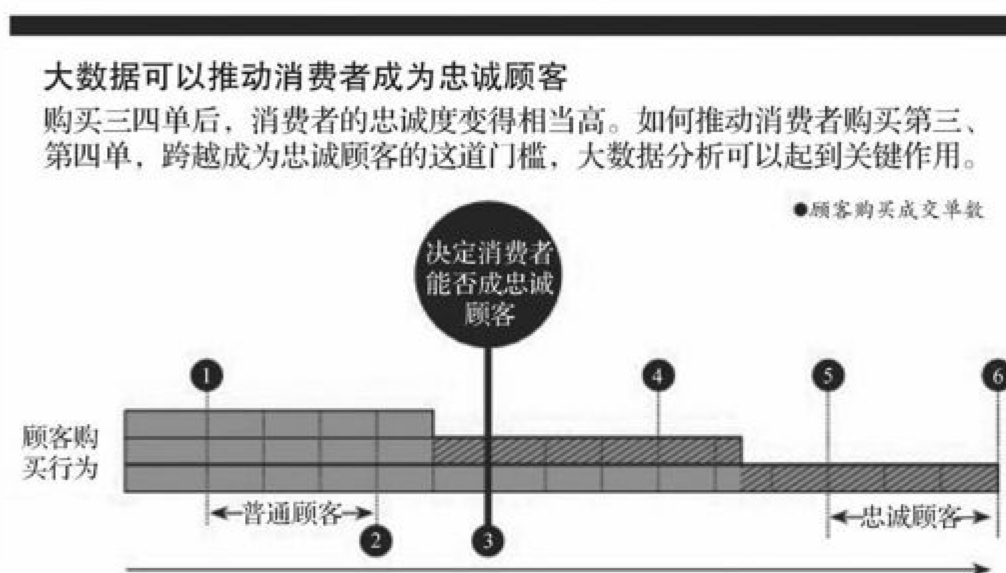


图7-1　大数据如何推动消费者成为忠诚顾客

1号店产品设计副总裁王欣磊说：“消费者进来是怎样用的，怎样找到商品的，怎样买单的，整个的过程，我们都在用大数据分析，进而进行相应的改进。”其对大数据的应用，贯穿于引入顾客流量、引导顾客购买，到提升购买者忠诚度的全顾客生命周期中。

对于电商企业，如何从互联网上引入流量到自己网站，是运营的起点。首先是用户从哪里来，关键在于三个维度：第一，从哪些渠道来；第二，从哪些地区来；第三，来自哪些用户群，新用户还是老用户。这三个维度的分析直接决定着1号店后续引流资源的投入，而这都植根于1号店对于顾客行为的大数据分析。

在分析顾客来自于哪个渠道方面，通过网站收集的海量顾客痕迹，1号店能发现带来更多流量和需要加强的渠道：微博，论坛，还是门户网站，从而不断地调整营销投放，比如发现哪个渠道可以投放更多广告，哪个渠道有潜力，却没有充分挖掘。在分析顾客从哪些地区来方面，通过网站上顾客来源痕迹的大数据分析，1号店可以发现那些销售增长快与增长慢的区域，相应

调整不同地区市场的营销费用；在顾客是新用户还是老用户方面，如果网站浏览和购买数据更多地来自于老用户，企业就可以相应地降低市场费用。

1号店除了通过大数据方法对消费者分类建模外，还创造了一种购物清单模式。1号店的搜索框旁边有一个购物清单。消费者在1号店曾经购买过的商品都显示在购物清单上，消费者还可以另行添加。对于消费者而言，这便于购买，而对于企业，购物清单就是一种反映消费者喜好需求的大数据源。通过购物清单的数据，1号店按照消费者购买周期，对消费者进行营销推荐。比如一个顾客看了商品后，没有买，但加入了购物清单，当商品打折后，1号店就会及时向顾客进行推送。

顾客进入1号店后，就进入引导顾客的购买阶段。在这个阶段，如何提升每个顾客的购买金额，并在此过程中，实现商品和各种资源的最优配置，是运营的关键。大数据又一次成了1号店的抓手。首先，1号店的网站改进，包括图片、网页设计，完全以顾客点击和浏览等行为痕迹的大数据分析为依托。不仅如此，在与消费者互动过程中，1号店也应用了大数据。像一些商场的导购员一样，在消费者浏览网站商品的过程中，1号店会给消费者一些提示推荐，根据消费者之前的浏览和购买行为，1号店的系统能判断出消费者可能喜欢什么商品，给以相应的提示。再如，根据消费者是搜索商品，还是浏览商品，1号店可以初步判断出他是目的性很强、时间有限的购买者，还是时间充裕、目的性不强的购买者，对于前者会直接推荐商品，对于后者，则不断刺激其购买行为。

顾客购买商品后，进入了后续物流和配送服务。在这个阶段，如何实现最佳的供应链效率，减少仓储和配送成本，提升配送速度，是电子商务企业运营的命脉。如何实现更高效的拣货，是影响物流效率关键的一环。1号店创造了一种高效的拣货方法——拨次拣货。顾客一次往往会购买若干个商品，如果一个订单拣一次货，拣货员可能会反复经过同一货品区域，浪费大量时间。所以1号店将若干个货品所在区域接近的订单合在一起，这样拣货员到一个区域就可以将与一拨订单相关的所有货品都拣出来。在拨次拣货中，如何让拣货员走更少的路，就需要依靠大数据分析。首先，1号店利用大数据分析，找出商品重合度最高的订单群，比如说消费者买同一个品类的。其次，在摆放货品时，将消费者经常一起购买，聚合度较高的商品放在一起，如可乐和薯条。这种建立在大数据基础上的物流安排极大提升了拣货效率，目前1号店平均一单有16.7件货，员工拣一单货只需不到80秒的时间。

在配送中，如何提供相应的服务选项，如何收费，也建立在大数据分析的基础之上，1号店最新的配送服务“一日四送，一日六送”，可以让消费者指定专门的配送时间。而消费者是否喜欢这样的配送服务，会不会用，完全依靠对于消费者痕迹的大数据分析。1号店会看点击这个选项的消费者有多少人，用这个服务的有多少人，点击的和最后实际使用的比例。如果点击不多，则代表这个配送服务不吸引人；如果点击的多，实际使用得不多，则可能代表这个服务的费用高一点，需要考虑调整费用。

对于企业而言，消费者购买行为结束并不意味着终结，还希望将消费者变为自己的忠实顾客。在这个阶段，1号店也在充分释放大数据的威力。1号店发现，购买三四单以后，消费者的忠诚度变得相当高。为此，它需要不断推动顾客跨越这个门槛，但首先要找出哪些顾客最有可能。1号店用大数据分析筛选出这样的消费者，相应地通过一些优惠和积分换购，刺激这些消费者的购买欲望，推动其购买第三单、第四单。

1号店同样依靠大数据的挖掘和分析，来减少顾客流失，对那些可能流失的顾客，通过一些定向的唤醒和挽留动作来刺激，顾客过生日了，会祝贺其生日快乐，或者发一些促销信息，重新唤起顾客对于网站的感知。时机的把握也依靠对顾客购买周期的大数据分析，时间过早，可能做无用功，唤醒时间过晚，又可能来不及。

在过去的2013年，传统零售企业面临着诸多的挑战：大环境的不景气、电商的不断冲击、客户消费习惯的改变、营销同质化竞争……购物中心经营的压力持续增高。而作为北京潮流新地标的朝阳大悦城却表现出另一番欣欣向荣的景象：2010年5月开业，2011年销售额突破10亿

元，2012年销售额近14亿元，2013年更是站上21亿元的新高峰，销售同比增长超过50%，客流超过2100万人，同比增长45%。

朝阳大悦城的生命力何在？除了及时的业态调整和不断创新的营销活动等这些表面上看到的动作，朝阳大悦城真正的核心竞争力是基于数据的高效运营管理。

朝阳大悦城在成立之初，就组建了一个数据团队。对于传统零售行业而言，由于消费者进入商场的消费目的并不明确，加之所有购买行为不通过互联网留下浏览痕迹，在这种情况下，增加数据来源也成为数据分析团队关注的方面。2012年一年中，朝阳大悦城在商场的不同位置安装了将近200个客流监控设备，并通过Wi-Fi站点的登录情况获知客户的到店频率，通过与会员卡关联的优惠券得知受消费者欢迎的优惠产品。朝阳大悦城的数据来源有3个：一个是POS机系统，任何一笔收入都进入该系统。还有一个是CRM系统，该系统与人关联，便于对客户进行研究。数据的另外一个来源是消费者调研，通过海量的调研问卷及定期的小组座谈和深度访谈，朝阳大悦城对客群的特质掌握得越发清晰。

通过对车流数据的采集分析，朝阳大悦城发现，具备较高消费能力的驾车客户是朝阳大悦城的主要销售贡献者，而通过数据测算每部车带来的消费，客单超过700元。商场销售额的变化与车流变化幅度有将近92%的相关度。为此，大悦城对停车场进行了改造，如增加车辆进出坡道、升级车牌自动识别系统、调整车位导识体系等，力争吸引驾车客户。此外，他们还调整了停车场附近的商户布局，极大地提高优质驾车客群的到店频率。

经过客流统计系统的追踪分析，配上有针对性的解决方案可以有效改善消费者动线，拉动销售是数据营销的又一成果。4层的新区开业之后客人总是不愿意往新里走，因为消费者熟悉之前的动线，所以很少有人过去，该区域的销售表现一直不尽如人意。为此，招商部门在4层的新老交接区的空区开发了休闲水吧，打造成欧洲风情街，并提供iPad无线极速上网休息区。通过精心设计，街区亮相后新区销售有了明显的改观。

对于2013年9月19日朝阳大悦城店庆活动，在策划之初，团队内部也曾产生过分歧，到底应不应该在商业的淡季做这样大规模的促销活动，信息部调取了3年来小长假的数据记录进行分析，根据销售曲线变化，最终决定把销售冲高的日子放在了中秋节，并最终核算定下了1500万元的销售任务。同时，分析出完成任务的两个关键点：一是在商户大力促销及活动充分宣传的基础上，预期客流与提袋率增长相对容易实现，但客单价的大幅增长较为困难；二是根据历史经验，单日销售冲高最大的动力来自于零售业态，而零售的集中释放于下午和晚上，上午时段的增长成为增量的关键时段。

在大量数据研究的基础上，信息部认为会员是解决这两大难题的重要手段，必须想办法在上午把最优质的会员吸引到店、刺激他们充分购物。信息部根据超过100万条会员刷卡数据的购物篮清单，将喜好不同品类不同品牌的会员进行分类，将会员喜好的个性化品牌促销信息精准地进行通知。同时设置会员到店礼、高额买赠等活动，刺激会员尽早到店，并释放大单。信息部还根据会员的消费记录，抓取出了在零售方面最有爆发力的TOP100会员，并对其进行电话邀约，针对这些高端VIP设置了当日满万赠全年免费停车。

通过以上措施，活动当天会员销售集中爆发，比历史前高增长142%，据朝阳大悦城统计，当日销售总额、会员销售、坪效纷纷刷新历史新高，同比之前最高纪录增幅达46.9%、142.2%和45.3%，其中12点前实现会员销售额占全场销售额的73%，成功拉动了早场销售；会员人均消费近2000元，有力地拉动了全场的客单价；为全天销售大幅超过既定目标奠定了坚实基础。朝阳大悦城的到店客人有超过50%是驾车客群，于是朝阳大悦城与之应对的策略是做足电台广播，同时在地下车库坡道灯箱、电梯间等候屏、电梯门、电梯轿厢广告等位置做好对此部分客人的信息推送。前期的数据测算、推广的周密策划加上与运营租户的沟通，最后销售额达到了1715万元。

过去通常的情况是，企业在做品牌营销活动中，100元的广告费用只

有50元打动了消费者，大家都不知道到底哪50元是有效的，哪些是无效的。今天有了数据平台，找准消费者，采用有效的营销活动，企业能使自己的投入更加有的放矢。

传统企业应该如何行动才能享受大数据带来的红利呢？

第一，一切生产经营流程都需要数据化。这是企业能够通过深入数据分析，实现自身优化的基础。要有计划地将企业生产经营中的数据保存下来，即便是现在看来没什么用的数据，未来也可能产生巨大的价值。长虹公司在自己的生产线设置了很多传感器，监测温度、湿度、震动、噪音、颗粒等因素，希望了解生产过程中哪些因素会对员工产生明显影响。他们此前都认为温度和颗粒可能对于员工操作和产品质量影响最大，但是事实上最终数据分析的结果显示，温度是没有什么影响的，恒温的控制对于生产效率和合格率的贡献并不像想象中那么大，反而是噪音对于员工情绪以及生产的影响非常重要，这一点发现帮助长虹公司做了更具针对性的调整。成为大数据企业的第一步，企业必须要实现数据化。

第二，搭建大数据分析平台。对于很多企业，做大数据并不是意味着要自己去建设数据中心。随着云计算和云数据中心的出现，使用外部数据中心的成本已经非常低了，数据存储的费用也是在成倍地下降。但是，企业要做大数据，必须要在IT基础设施方面具有比较好的数据处架构。值得注意的是，企业不仅要具备一个数据中心的硬件，还要考虑和企业业务方向结合。做企业的大数据管理应用平台，一定要从企业的业务出发，不能盲目跟风。

第三，培养数据挖掘和分析团队。大数据的分析与传统数据分析有很大区别，传统企业现有的管理支持类数据分析主要基于报表等一些结构化的数据，很难勾勒出企业经营的全景视图。大数据的进入就需要分析人员具有更高的素质，既要有扎实的业务基础又要具备很强的数据挖掘能力。利用大数据平台和大数据分析可以将零散的市场数据、客户数据等迅速高效地转化成决策支持数据，这样才能使企业及时把握市场环境变化，做出快速反应。

第四，建立开放性的数据共享制度。未来的大数据企业，一定要有开放共享的态度。一个企业的数据往往是有限的，很多时候需要与他人共享来丰富数据的形态。这需要企业不仅具备开放的心态，也需要企业具备数据置换和共享的能力。Netflix曾经公开了包含50多万用户和17770部电影的在线评分数据，并悬赏100万美元奖励能够将Netflix现有评分预测准确度提高10%的团队。类似的竞赛在Kaggle数据挖掘竞赛平台上屡见不鲜。伟大的企业懂得如何把最聪明的人集合起来，为自己服

务。

第五，战略性的数据资源储备。数据就像石油，而且是放在聚宝盆中取之不尽用之不竭的石油——如果它被存储下来了。具有战略眼光的企业，能够判断数据未来的价值，愿意花成本存储一些潜藏巨大价值的数据。阿里巴巴投资高德是为了数据，投资新浪微博也是花钱买数据，所有这一切本质还是想让数据流动起来做更大的事情。

大数据服务：从个性化到人性化

未来的大数据将更好地解决社会问题、商业问题、科学技术问题。有了大数据，医疗机构将实时监测用户的身体健康状况；教育机构将更有针对地制订用户喜欢的教育培训计划；服务行业将为用户提供即时、健康、符合用户生活习惯的服务；社交网络将能为你提供合适的交友对象，并为志同道合的人群组织各种聚会活动；政府将能在用户的心理健康出现问题时有效地干预，防范自杀和刑事案件的发生；金融机构将能帮助用户进行有效的理财管理，为用户的资金提供更有效的使用建议和规划；道路交通、汽车租赁及运输行业将可以为用户提供更合适的出行线路和服务安排。有了个性化的数据作支撑，这些服务将变得更为精准、有效，每个人都可以享受大数据带来的福利，这就是互联网时代“以人为本”最好的体现。

以最近资本市场竞相追逐的在线教育为例。2013年以来，一股在线教育的浪潮正在席卷美国的教育领域，一系列新型的智能网络学习平台正在成为高科技领域创新和投资的重点，其中不少新兴的创业公司已经获得了初步的成功。如著名的在线教育公司Coursera，已经和普林斯顿、伯克利、宾夕法尼亚大学等30多所大学合作，在互联网上免费开放大学课程。也就是说，如今这些学校的一些课程，可以实现全球几十万人同步学习。分布在世界各地的学习者不仅可以在同一时间实时听取同一位老师的授课，还和在校生一样，做同样的作业、接受同样的评分和考试。

这种智能网络学习平台的崛起，在美国引起了广泛的关注和激烈的讨论。其中的原因，是因为这个平台已经不是一个镜头、一段录像那么简单，而是能够提供“行为评价和诱导”的智能平台。例如，通过记录鼠标的点击，计算机能够记录你在一张幻灯片上停留的时间，判别你在答错一道题之后有没有回头复习，统计你在网上提问的次数、参与讨论的多少，发现不同的人对不同的知识点的不同反应，从而总结出哪些知识点需要重复或强调，哪种陈述方式或学习工具最有效等规律。再根据这些规律和分析，对学习者的学习行为进行自动的提示、诱导和评价，以弥补没有老师面对面交流指导的不足。

这个智能学习平台之所以强大，正是因为其背后的大数据。单个个体学习行为的数据似乎是杂乱无章的，但当数据累积到一定程度时，群体的行为就会在数据上呈现一种秩序和规律。通过收集数据，分析、总结这种秩序和规律，就能通过计算机对学习者提供有效的指导和帮助。

在传统教育模式下，分数就是一切，一个班上几十个人，使用同样

的教材，同一个老师上课，课后布置同样的作业。然而，学生是千差万别的，在这个模式下，不可能真正做到“因材施教”。举例来说，一个学生考试得了88分，这个分数仅仅是一个数字，它能代表什么呢？88分背后是家庭背景、努力程度、学习态度、智力水平等，把它们和88分联系在一起，这就成了“数据”。大数据因其数据来源的广度，有能力去关注每一个个体学生的微观表现——他在什么时候开始看书，在什么样的讲课方式下效果最好，在什么时候学习什么科目效果最好，在不同类型的题目上停留多久，等等。这些数据对其他个体都没有意义，是高度个性化表现特征的体现。同时，这些数据的产生完全是过程性的：课堂的过程，作业的过程，师生或同学的互动过程……而最有价值的是，这些数据完全是在学生不自知的情况下被观察、收集的，只需要一定的观测技术与设备的辅助，而不影响学生任何的日常学习与生活，因此它的采集也非常的自然、真实。

在大数据的支持下，教育将呈现另外的特征：弹性学制、个性化辅导、社区和家庭学习……大数据支撑下的教育，就是要根据每个人的特点，解放每个人本来就有的学习能力和天分。大数据使得个性化教育成为可能，真正的“因材施教”时代将不再遥远。

不难想象，这种智能化学习平台将会带来革命性影响。学校，曾经是最重要的教育资源，好的学校更是稀缺性的资源。由于这种智能型学习平台的普及，在不远的将来，名校将人人可上，也就是说，对中国这种教育资源还相对匮乏的国家来说，如果应对得当，资源匮乏的问题可以很快得到缓解。此外，这种智能型学习平台的出现，也将给整个教育行业带来冲击和挑战，名牌大学的品牌无疑会更加突出、更受追捧，普通大学的发展空间会受到什么影响？它们会不会衰减？如果不会，又该如何来吸引学生？既然最好的视频资源可以免费获得，教师的角色又需不需要调整？如何调整？这些问题，都是需要思考和面对的挑战。

第八章　平台思维

平台是互联网时代的驱动力。

平台战略的精髓，就是构建多方共赢的平台生态圈。善用现有平台。

让企业成为员工的平台。

第1节　平台是互联网时代的驱动力

“传统企业的驱动力就是美国的企业史学者钱德勒所说的，就是规模经济和范围经济。规模经济是什么？就是做到最大。范围经济是什么呢？就是做到最广。按照现在国家提的，就是做大做强。但是互联网时代的驱动力不是这个驱动力，它的驱动力就是平台。海尔希望把所有的家电都变成互联网的终端，联起来以后，变成一个智慧家庭。这个要做的话，当然也需要融合很多资源。我希望都是以一种平台的方式来运作。我们不再想把海尔做成一个企业，而是变成一个创业的平台。海尔这个平台上可能会有很多小企业，它们成为自主经营体，每个自主经营体和其他组织联合，变成一个利益共同体。”

这是2013年12月阿里集团与海尔战略合作之后，张瑞敏的感言。在2014年海尔集团互联网创新交互大会上，张瑞敏又提出了“企业平台化、用户个性化、员工创客化”三个概念。“企业平台化”即外部平台化，指的是商业模式层面，“员工创客化”即内部平台化，指的是组织管理层面。

就商业模式而言，平台型公司正在大行其道。淘宝、百度、苹果、京东……大企业们都在以平台模式横行各个产业。全球500强里的前100强企业，有60%都是平台型企业。

那么什么是平台呢？其实并没有标准答案。我们认为，“平台”是指在平等的基础上，由多主体共建的、资源共享、能够实现共赢的、开放的一种商业生态系统。

这里面实际强调了五个词：共建、共享、共赢、开放和平等。

1.共建

所谓共建强调三个关键点：

第一，多主体，平台必须是多主体参与的组织或系统，单一的主体不能构建起平台；每一个主体是一股能量，将这些能量组织起来形成一个新的系统，主体越多能量越大。这种能量的聚集能力，就是平台的竞争力所在。

第二，自组织，平台应是一个开放的大家集体建设的自组织生态系统；平台型组织的参与者有时候不一定是有意识的参与，而是无意识的参与，你是为自己的利益在做事情。这种无意识的、自利的行为形成一种天然的自组织。用一次搜索，你就参与了谷歌的大数据搜集，因为你的每次点击就是一个数据来源。

第三，共建机制，共建机制中最重要的一个要点是开放的共建平台。我们回顾手机的发展史，诺基亚之所以衰败的核心原因与其说是平

台的失利，不如说是因为平台的开放和共建机制的失利。今天的手机市场已经不是品牌之战，而是系统平台的战争。Mac OS（苹果的），Android（安卓），symbian（塞班，主要是诺基亚），Windows Mobile（WM）。

2.共享

所谓共享，就是对于生产资料、资产及资本的共同开发和使用。平台思维的共享有两个特点：

（1）互动性，无论是从互联网还是从大数据的角度，共享一定是双向的，互动的才创造价值。Facebook、微信这样的产品，它们最大的特点是多向互动，任何人跟任何群体之间，都可以在瞬间发生多维的互动。共享强调的重点就是双向互动的正循环，双方都给对方贡献了数据价值。平台设计中缺乏这种双向、互利的正循环的话，就很难运作起来。

（2）共用平台，在互联网中经常出现开放源代码的词汇，开放源代码就是一种共享机制。开放源代码协作是一条能够通过相互协作孕育重大创新的途径。之所以有这个词汇实际便是来自共用平台，使用平台的技术。另外一种共用平台，便是云技术服务，如云存储、云计算等。这种平台未来会像电网和通信一样成为社会的基础设施。

3.共赢

平台模式最有趣的地方在于，不仅其商业模式千变万化，连赢利的方式也逐步走向多元化，但无论如何转变，生态型平台企业赢利趋向于共赢模式。

这种共赢的逻辑可以这样理解：平台型企业若要赢利，平台生态圈就必须达到一定规模。而要达到一定规模就必须吸引主体参与者，那么共赢就必须成为一个前提。因此平台的交易结构设计必须基于多方共赢的考虑。

平台模式下的共赢需要认识“多边性”的特征。单边无法构建出一个平台，搭建平台的首要工作就是定义双边或多边的群体。比如淘宝、招聘网站属于双边模式（供需双方），搜索平台属于三边模式（供需双方+广告方）。

4.开放

所谓开放，平台不一定依托互联网，但互联网是最佳的开放平台，有着数据库和信息化管理方面的优势，与互联网结合可以最大化地扩大参与主体。

为什么要开放？你越开放，你跟别人的连接就越多。在一个网状社会，一个“个人”跟一个“企业”的价值，是由连接点的广度跟厚度决定

的。你的连接越广、连接越厚，你的价值越大，这也是纯信息社会的基本特征，是由你的信息含量决定你的价值。所以开放变成一种生存的必要，你不开放，你就没有办法去获得更多的连接。

5.平等

开放平台必须是一个平等的平台。对于传统商业来说，渠道管控是一贯的思维。但是互联网思维不是这样的。这是由技术决定的，就像生产力决定生产关系。一个网状结构的互联网，是没有中心节点的，它不是一个层级结构。虽然不同的点有不同的权重，但没有一个点是绝对的权威。所以互联网的技术结构决定了它内在的精神，是去中心化，是分布式，是平等，是互动。平等是互联网非常重要的基本原则。

平等合作的本质是平台商与平台合作者之间，彼此都要遵循契约精神，在产品的开发、市场的推广、客户的服务中，双方需平等协商、沟通解决，而非一方对一方的支配。所以说，开放平台建设需要先解决的是“老大思维”，不能有“我的地盘我做主”的想法。

第2节　法则17——构建多方共赢的平台生态圈

最高阶的平台之争，一定是生态圈之间的竞争

价值网络的最高形态是商业生态系统。未来商业竞争不再只是企业与企业之间的肉搏，而是平台与平台的竞争，甚至是生态圈与生态圈之间的战争，单一的平台是不具备系统性竞争力的。BAT（百度、阿里、腾讯）三大互联网巨头围绕搜索、电商、社交各自构筑了强大的产业生态，像360这样的后来者也很难去撼动三巨头的地位。

平台模式的精髓，在于打造一个多主体共赢互利的生态圈。

按照马云所说，阿里巴巴其实就四块主要业务，第一块是阿里巴巴电子商务，包括B2B业务、淘宝、天猫；第二块是阿里金融；第三块，现在放在阿里巴巴里面，是数据业务；第四块是在外面一起做的物流体系。这四个业务模块，每一个都是一类平台，各个平台相生互动，又形成了一个庞大的电子商务生态。阿里巴巴就是在运营一个生态系统，首先做的是底层的基础设施：信用体系、支付体系、交易体系、物流体系。

而后起之秀小米也正在“软件+硬件+互联网”的“铁人三项”的指导下构建着自身的平台和生态系统。

构建平台是一种战略选择。构建平台生态圈更是大战略布局。从构建平台到成就一个平台生态圈，需要一个循序渐进的动态过程。

“平台生态圈”不单是构建起一个平台，而是以某个平台为基础，营造出“为支撑平台活动而提供众多服务”的大系统。

不仅互联网企业如此，传统商业亦然。比如，万达广场就是一个平台生态圈。如果只是建设一片集住宅和购物中心为一体的楼盘，让住户与商家可以很便利地交易的话，万达也只是一个平台。但是，万达除了提供这样的地产平台外，还通过联合招商控制着入驻万达购物中心的商家的品质和品牌档次，这样就营造了一种较高端的都市生态圈。并且因此提升了整个平台的定位，使得平台上的另一方——住户得到了更好的生活体验，自然住宅地产就可以更好地销售了。同时万达广场一般选址在繁华的市区，入驻的商家在面对更优质的住户和更优质的购物中心环境时，自然有更好的营业收益和经营体验。

罗马不是一天建成的。平台生态圈也如此。因为罗马和平台生态圈同样是由多种多样、错综交织的服务体系组成的大系统。

由于人类有群居和安全的需求，生态圈最早建立在用围墙圈起来的城市上，我们管它们叫“罗马”、“京城”、“××生态城”等。

由于人们有日常消费购物的需求，生态圈建立在特殊设计的大卖场或购物中心上，我们管它们叫“国美”、“沃尔玛”、“万达”。

由于工业标准化生产方式的发展和信息处理与交通的需求爆发，后来这个系统也可以建立在某个硬件厂商上，我们管它们叫“IBM”、“福特”、“丰田”等。

由于信息技术的发展和多种功能软件应用的需求爆发，这个系统也可以建立在软件公司上，我们管它们叫“微软”、“Linux”、“Android”等。

现在由于互联网的发展和比价、社交、便利等需求的爆发，这个系统可以建立在互联网公司的服务器上，我们管它们叫“阿里巴巴”、“腾讯”、“淘宝”、“京东商城”、“携程”、“Google”、“亚马逊”等。

可见，平台生态圈正在随着信息技术的发展，从实物状态向虚拟状态演进。但不变的是，所有的平台生态圈都是建立在“更好地满足当前时代的多方需求”的基础之上。

谁更能把握当前时代的利益相关各方的需求以及需求发展趋势，谁就能设计出更好的平台。谁能抓住有更大价值的多方需求，谁的平台就更有现实价值，并有机会逐步打造成更有价值的平台生态圈。

张瑞敏：建立一个生生不已的系统

从1984年创立至今，海尔一直在进行“流程再造”和商业模式变革。创新成为海尔的一个标签。海尔探索实施的“OEC”管理模式、“市场链”管理及“人单合一”发展模式都引起了国内外管理界的关注。

在海尔集团内部例会上，张瑞敏说，党的十八届三中全会用“创新驱动”描绘了整个发展战略。落实创新驱动发展战略，海尔就是要加快推进“人单合一”的模式创新，最终建立起一个平台型企业。张瑞敏解释，平台型企业就是快速配置资源的一个生态圈。这是一个生生不已的系统。

2013年12月6日，海尔与阿里巴巴达成战略合作，张瑞敏跟马云讲了一段耐人寻味的话，他说，百年企业都是在自杀和他杀当中选择了自杀，都是自杀了若干次之后才能成百年企业，否则早被他杀掉了。万事万物没有不灭的，但问题是你怎么延续它，你怎么来自我颠覆。

目前，海尔探索建立一个适应互联网时代的生态系统。张瑞敏说，这个生态圈建设的目标有四个字，即“生生不已”。生生不已，绝不是只生不死，任何生态圈都不能保证里面的物种可以长生不老。生生不已指的是整个生态圈，而不是哪一个具体的物种。生态圈里的物种自有适者生存的机制驱动。

现在传统企业、传统经济已经到了山穷水尽的境地，虽然到了“水穷处”，但互联网这个“云”起来了，这是契机。信息技术时代的原动力是平台，平台颠覆了规模和范围。张瑞敏说：我们的模式推进需要两个层面的颠覆，从企业层面看，要从过去的层级式颠覆成平台，而表现在利益共同体层面，就是要成为演进生态圈。

如何构建平台生态圈

那么，在互联网时代，对于平台型企业，应该如何构建自己的平台生态圈？不妨从下面四个步骤来考虑。

1.找到价值点，实现立足

把持住诸多价值链有共性的一个环节，做到相对高效，为一个或多个价值链提供更多价值，就可以此为基础，建立一个平台。具体实例见表8-1。

表8-1　找到价值点，实现立足

步骤	百度	阿里巴巴	腾讯
第一步：找到价值点，实现立足	2000 年 1 月创立，以自身的核心技术“超链分析”为基础，建立了搜索服务 2001 年 8 月之前，为新浪、搜狐、TOM 等各大中文网站提供搜索服务 2001 年 8 月，从后台服务转向独立提供搜索服务，在中国首创竞价排名商业模式 2001 年 10 月，正式发布 Baidu 搜索引擎。标志着百度建立了以搜索服务为核心，以竞价商家为付费方，以免费搜索信息的用户为被补贴方的平台	1998 年 12 月，阿里巴巴 B2B 网上贸易平台上线，让中小企业通过互联网寻求潜在贸易伙伴，并且彼此沟通和达成交易 阿里巴巴在线，整合了众多中小企业价值链中营销的关键环节，形成了一个更高效的供给与需求信息沟通的网络信息平台	1998 年 11 月，腾讯公司成立。当时公司的业务是拓展无线网络寻呼系统，为寻呼台建立网上寻呼系统 1999 年 2 月，腾讯公司正式推出第一个即时通信软件——OICQ，后改名为 QQ 腾讯 QQ 作为一种即时通信软件，搭建了一个网上个人对个人的免费即时信息交流平台

2.建立核心优势，扩展平台

在平台的基础上，建立起如技术、品牌、管理系统、数据、用户习惯等自己容易复制别人很难超越、边际成本极低或几乎为零的无形资产优势，才能增加平台的可扩展性。在网络效应的推动之下，将平台迅速做大，以实现更大的平台价值。具体实例见表8-2。

表8-2　建立核心优势，扩展平台

步骤	百度	阿里巴巴	腾讯
第二步：建立核心优势，扩展平台	2002年6月，正式推出IE搜索伴侣 2002年12月，康佳、联想、可口可乐等知名企业成为百度竞价排名客户 2003年2月，推出常用搜索功能，方便用户使用 2003年6月，推出中文搜索风云榜 2003年7月，推出新闻和图片两大技术化搜索引擎 2003年12月，陆续推出地区搜索、“贴吧”等划时代功能，搜索引擎步入社区化时代；同时发布的还有高级搜索、时间搜索、新闻提醒三个功能 基于搜索平台的多重核心优势，百度无论在用户规模的扩张上、搜索功能的扩张上、还是合作伙伴的扩张上都实现了快速发展，实现了平台的更大价值	阿里巴巴在1999年成立之初，通过免费方式吸引第一批用户，并坚持免费三年 2000年10月，公司为更好促进中国卖家进行出口贸易，推出“中国供应商”服务 同年，阿里巴巴举办首届西湖论剑活动，聚集了商人、政府官员和行业领袖，讨论所有相关者共同合作进一步发展互联网行业和电子商务的方法 2001年6月，公司为更好地服务国际卖家，推出国际站“诚信通”会员。年底，阿里巴巴成为全球首个会员数过百万的B2B网站 阿里巴巴正是基于不断优化的平台系统、品牌影响力和强大营销管理系统，使平台会员数量不断壮大，最终在突破临界点后，实现了平台的价值	2001年2月，腾讯QQ同时在线用户成功突破100万大关，注册用户数已增至5 000万 2002年3月，QQ注册用户数突破1亿大关 2002年10～12月，首届“Q人类Q生活”QQ之星选拔赛的成功举办，进一步将QQ形象融入现代年轻人的生活当中 腾讯QQ的发展不仅源于免费的服务，还有简约的用户界面带来的用户使用习惯的养成，同时又引发了用户间的口碑传播，加之腾讯公司通过各种活动推波助澜，最终形成了品牌优势 有如此巨大的用户数，腾讯QQ的广告价值突显，盈利自不必说，也为腾讯平台的多元化扩张奠定了坚实基础

3.衍生更多服务，构建生态圈

在建立起来的一个平台上，为价值链上的更多环节，构建更多高效的辅助服务，能增强平台的黏性和竞争壁垒，最终可形成平台生态圈。具体实例见表8-3。

表8-3　衍生更多服务，构建生态圈

步骤	百度	阿里巴巴	腾讯
第三步：衍生更多服务，构建生态圈	2004年8月，收购好123网址之家 2004年9月，推出文档搜索功能 2005年2月，发布支持中英文的硬盘搜索工具 2005年6月，推出名为“百度知道”的网上问答服务 2005年11月，百度百科正式版上线 2006年7月，正式发布新产品“百度空间” 2006年11月，推出新产品“搜藏” 2007年7月，滚石唱片与百度今天联合宣布，双方达成全面战略合作 2007年9月，游戏频道上线 2008年1月，百度娱乐正式上线 2008年2月，兼具免费病毒查杀、系统安全检测、系统漏洞修复、恶	2003年5月，成立淘宝网。业务跨越C2C和B2C两大部分 2004年12月，支付宝独立出来，作为独立支付平台，向用户提供付款、提现、收款、转账、担保交易、生活缴费、理财产品等基本服务，相当于“电子钱包”的功能 2008年4月，创立天猫，是中国领先的平台式B2C购物网站，于2011年6月独立运营 2010年3月，上线聚划算，作为淘宝网旗下的团购平台，主推网络商品团购。 一淘网，是淘宝网推出的一个全新的服务体验，为的是解决用户购前和购后遇到的种种问题，能够为用户提供购	2003年8月，推出“QQ游戏”再度引领互联网娱乐体验 2003年9月，QQ用户注册数升到2亿。9月同时推出企业级实时通信产品“腾讯通”（RTX） 2004年10月，腾讯网被评为中国“市值最大5佳网站”之一，已经跻身中国的强势门户，成为中国最具影响力的门户网站之一 2006年11月，推出超级旋风 2006年12月，推出QQ医生。QQ医生是腾讯公司开发的一款免费安全软件。2007年7月，推出QQ日历 2007年11月，推出QQ拼音输入法 2008年腾讯用户达4.3亿

（续）

步骤	百度	阿里巴巴	腾讯
	意软件清理等多项功能的百度安全中心正式上线 2009年12月，百度全面启用搜索营销专业版（即凤巢系统） 2010年1月，百度首页改版新增"地图"、"百科"链接 2010年9月，百度输入法正式上线发布 2011年4月，百度旅游正式上线 2011年6月，百度音乐正式上线	买决策，方便其更快找到物美价廉的商品 2010年4月，创立全球速卖通，是全球领先的消费者电子商务平台之一，集结不同的小企业卖家提供多种价格实惠的产品。 通过各种业务的逐步建立，阿里巴巴已经发展成为集团内和国际B2B电子商务、B2C电子商务、C2C电子商务、电子商务支付系统、电子商务比价系统、商品信息搜索、团购等多种围绕电子商务平台建立起来的多元化的平台生态圈	2011年1月，推出一个为智能手机提供即时通讯服务的免费应用程序：微信。很快微信成为腾讯公司又一大十分具有影响力的产品 腾讯的媒体平台包括：腾讯网、QQ弹窗微门户、微信公众平台、腾讯微博、QZone、QQ邮箱、微信新闻插件、腾讯新闻客户端。涵盖了新闻门户、BBS、邮箱、微博、社交、手机阅读等全部媒体形态

（1）百度的生态圈

百度基于搜索平台的技术资源、用户资源、品牌资源，为大众用户开发出游戏、音乐、旅游、视频、地图、百科、输入法等多种免费服务。同时，在每一种免费服务背后，都存在为之付费的另一方。而之所以有付费方，则是由于百度平台带来的基于不同付费方的价值，如对商家的营销价值、对玩家的娱乐价值等。丰富的平台功能，使百度与人们的生活产生了千丝万缕的联系，你可以不用百度搜索，但你要用百度听音乐，或者用百度找公交路线，或者用百度输入法，或者用百度文库找资料。只要你用了一种百度服务，你就成了百度用户，你的行为将变成百度的数据被记录下来，除了支持百度通过数据分析做精准营销外，还有可能在未来将你吸引到百度的其他服务之中。

平台生态圈的每种服务都是一个入口，将用户引入之后，再影响其使用更多服务，最终形成对平台生态圈的依赖。如此，百度平台生态圈的建立，让人们牢牢地粘在百度的平台上，而使其他意欲挑战其单一平台服务的竞争对手，难有胜算可言。

（2）阿里巴巴的生态圈

通过各种业务的逐步建立，阿里巴巴已经发展成为集国内和国际B2B电子商务、B2C电子商务、C2C电子商务、电子商务支付系统、电子商务比价系统、商品信息搜索、团购等多种围绕电子商务平台建立起来的多元化的平台生态圈。在打造诚信、安全的电子商务生态环境的过程中，培育出了满足各种交易类型的网上交易平台生态系统。

阿里巴巴的多种平台共同形成的电子商务生态圈已经深入人们的日常生活，你不得不承认，它改变了人们的消费习惯。

（3）腾讯的生态圈

腾讯覆盖的用户数：QQ累计用户数20.44亿、微信6.5亿、QQ邮箱2.74亿、Qzone6.26亿空间用户、腾讯微博2.2亿、腾讯新闻客户端1.5亿。腾讯产品和服务多达305款，涵盖通信、社交、游戏、新闻、购物、支付、金融、安全、搜索、生活服务等几乎所有领域。

如此庞大的生态圈，难怪腾讯敢称自己的七大业务系统，初步形成了"一站式"在线生活的战略布局。什么是一站式在线生活？那就是，只要你在线，无论你想做什么，找腾讯就可以了。腾讯要打造的平台就是一个让你时刻需要的在线生态系统。如果这时你回想起十几年前，那个"哔哔"叫的小企鹅，如今何以成长为如此庞然大物，你有什么感觉？

通过一个即时通信平台，通过不断地对用户需求进行细分和满足，让用户越来越离不开，一个生态系统由此建成，可谓是"得用户者得天下"最好的解释。

4.平台战略升级，巩固生态圈

平台生态系统的价值随着产业的发展而变化。将平台生态系统的功能向未来更有价值的价值链环节进行战略性转移和倾斜，是保持和增强平台生态系统基业长青的关键。具体实例见表8-4。

表8-4　平台战略升级，巩固生态圈

步骤	百度	阿里巴巴	腾讯
第四步：平台战略升级，巩固生态圈	2012年3月，正式发布百度云战略。推出百度开发者中心并建立开发服务、运营服务、渠道推广以及变现四大服务体系 同时，还发布了个人云存储、移动云测试中心等面向开发者的一系列新产品与服务 2012年9月，正式推出个人云服务，满足用户工作生活各类需求 2012年10月，成立LBS事业部，全面负责百度地图PC和移动互联网端的技术研发、产品升级、商业拓展等相关业务 2013年7月，和英特尔联合建立移动测试中心，为广大的移动开发者提供完全免费的移动应用测试和移植服务 2013年8月，收购91无线网络有限公司100%股权	2004年，阿里研发中心成立 2007年，阿里巴巴软件公司在上海注册成立，进军企业商务软件领域 2009年9月，阿里巴巴集团宣布成立"阿里云"，目标是打造以数据为中心的先进云计算服务平台 2012年3月，阿里云新一代手机工程机对外曝光 2012年8月，阿里资本投资4 000万美元于陌陌，B轮融资估值2亿美元 2013年1月，除支付宝、阿里金融、阿里云等业务外，整个集团被拆分为25个事业部 2013年4月，战略投资新浪微博 2013年11月，抽调集团内各领域优秀员工	2010年8月，完全收购Discuz 2011年1月，推出微信。很快微信成为腾讯公司又一大十分具有影响力的产品 2011年1月，收购同程网30%股权 2011年5月，收购16%艺龙股权 2011年6月，投资柯兰钻石 2011年7月，收购金山软件15.68%股权 2012年5月，完成控股易讯 2012年5月，战略投资买卖宝科技 2012年8月，合资成立众安保险公司 2013年9月，战略投资搜狗。腾讯在中国互联网领域就拥有了最优质的IM工具、游戏、媒体、垂直电商、社交网络

（续）

步骤	百度	阿里巴巴	腾讯
第四步：平台战略升级，巩固生态圈	2013年5月，收购PPS视频业务，并将PPS视频业务与爱奇艺进行合并，PPS将作为爱奇艺的子品牌运营	支持无线事业部的发展。发力"来往"、"微淘"等产品 2010年6月，阿里巴巴小额贷款公司宣告成立 2012年9月，成立众安在线财产保险公司 2013年5月，推出菜鸟网络	2012年5月，为顺应用户需求以及推动业务发展，进行组织架构调整

（1）百度的战略升级

随着云计算、大数据、移动互联网、手机游戏产业的发展，百度面临着将自身平台生态圈进行战略转型和升级的挑战。在近两年百度的一系列动作中，我们不难发现，百度的云战略更在利用已有的技术、品牌、用户等优势，建设开放的云平台，并借此巩固自己在大数据领域的地位，为大数据存储、挖掘、应用做好战略布局。而且百度的LBS、视频、游戏、移动APP测试和分发平台等业务的发展，也是为了更好地布局移动互联网和手机娱乐市场。

信息产业的飞速发展，让百度这样的巨头都无暇仅靠自身能力开发新业务，而是通过借力国际巨头，或靠并购其他公司的形式来完成自身的战略布局。可想而知，对于平台生态圈的战略升级，需要何等的机动和投入。巩固平台生态圈和巩固其他产业形态的一样，需要时时关注产业趋势，关心用户需求变化，时时优化生态圈，做到未雨绸缪。

（2）阿里巴巴的战略升级

在电子商务的生态系统里，永远离不开信息流、资金流和物流。依此去分析马云提出的“平台、数据、金融”的战略，我们不难发现：阿里无线是布局移动互联网，争取在移动互联时代能更好地打造信息流平台；基于阿里信息流平台的大数据而发展起来的阿里金融是在完善资金流平台；而基于“天网”和“菜鸟网络”的布局，是为了完善物流平台。能如此布局电子商务生态圈的非阿里巴巴不可，非马云不可。除此，如此布局还需要巨大的资本支撑，那么阿里巴巴在资本市场的巨大动作就可想而知，还是为了配合阿里巴巴电子商务生态圈的战略升级。

（3）腾讯的战略升级

2012年的组织调整之后，腾讯从原有的业务系统制（Business Units, BUs）升级为事业群制（Business Groups, BGs），重新划分成企业发展事业群（CDG）、互动娱乐事业群（IEG）、移动互联网事业群（MIG）、网络媒体事业群（OMG）、社交网络事业群（SNG），整合原有的研发和运营平台，成立新的技术工程事业群（TEG），并成立腾讯电商控股公司（ECC）专注运营电子商务业务。

从调整方案来看，腾讯将重点布局社交、游戏、网媒、无线、电商和搜索六大业务，强化平台战略。可以看出在腾讯的长期战略布局中，一个完整的平台矩阵已初具雏形。这个平台矩阵涵盖了腾讯已经投入了相当一段时间的几大互联网领域，同时为未来发展和变化预留出足够的空间。

基于不同的平台基础，培育出不同的生态圈，同时也有不同的生态圈的战略升级方向。腾讯作为以即时通信工具为平台，大量聚集了数以

亿计用户的平台，其平台模式的核心不在于技术，而是在于对用户心理需求的准确把握。因为QQ，腾讯抢占了PC时代的用户心理高地；因为微信，腾讯抢占了智能手机时代的用户心理高地。对于腾讯来讲，这就是最大的战略布局。而金融上的试水，无非是一种战略上的尝试罢了。

腾讯深知，坐拥海量用户才是自己的战略优势，然而，如果要实现海量用户的价值，需要更多的技术资源和更多的平台资源。因此，选择资本运作，依靠海量用户建立的谈判优势，通过并购收购的方式进行战略布局，便成为腾讯乐此不疲的升级方式。

当然，笔者参加完腾讯2013年合作伙伴大会，也看到腾讯正在走向开放，走向合作。可能这也是腾讯在探索的另一条对平台生态圈进行战略升级的道路吧。我们拭目以待！

第3节　法则18——善用现有平台

平台与否，顺势而为

百度创办于2001年，阿里巴巴和腾讯更早，创办于1998年。在那个年代，有几个中国人听说过互联网？更不要说利用互联网来搜信息、搜图片、采购商品和即时聊天了。可以说2000年前后的中国互联网是个蓝海大市场。BAT们在创业之初，承受着互联网泡沫的洗礼，耗费巨资，用了十几年的时间，才构建起如此庞大的平台生态圈，可谓走遍千山万水，历尽千辛万苦，终成正果。

BAT们的坚苦卓绝自不必细说，就算是近期在海外上市的58同城和汽车之家，也是历经8年多的艰苦奋斗，才形成如今之势。

如果考虑到互联网产业自身的发展，造成了上述这些平台成长周期过长的话，我们可以看看近两年发展迅猛的微信平台又将如何？在腾讯的强大平台生态系统上成长起来，先天优势无人可比，但尽管如此，也尚需几年时间，不断创新升级，同时面临米聊、陌陌、易信、来往等强大的竞争对手，过关斩将，最后才能形成当前的局面，甚至将来胜负成败、赢利与否，尚不可知。

平台不是一天建成的。平台生态圈更不是一天建成的，需要天时、地利、人和等多重因素。成功的平台我们看到了，失败的平台我们看不到。早已销声匿迹的电商平台8848、红火一时的返利平台P.CN和服装平台PPG，都只是昙花一现，甚至还未及开放，便草草收场。可以肯定的是，成功的平台必是凤毛麟角。

现在互联网的发展趋势，越来越向开放、社交、整合发展，互联网创业者在面临Google、腾讯、百度、阿里等巨头公司时，如何找到自己的立足之地呢？想要与这些巨头抗争，似乎比较困难，但是可以好好思考如何利用这些平台，利用现有平台成功的案例也有很多。

对于创业者来讲，与其要做一个平台，不如做一个平台之上的内容提供商，一家个性化的公司。创业者一开始不要想着做一个什么样的平台，所有的平台企业一开始都是从满足一个点的需求出发的，先解决一部分人的需求，让自己成为这个领域的专家和权威，成为这个领域最好的公司。然后在你慢慢发展的过程中，你发现客户的需求量越来越大，越来越多的客户来使用你的产品，来通过你的产品或服务解决他们生活中存在的一些问题，这个时候你会逐渐地走向平台之路，但是在这个过程中始终没有改变的是你对于用户需求的理解和满足，你对于用户体验的极致追求，这样你最后才有可能真正成为一个平台型企业。

因此，笔者不建议现在的创业者或中小企业在实力不足时，就想着建平台。笔者反而要建议大家首先研究各个平台、研究用户需求，在现有平台上个性化地去满足用户的需求。在不断优化服务并赢得用户的过程中，获得充裕的现金流，培养和磨炼团队，更加深入地认知用户需求，再探索向平台演进的发展之路。

北京醋溜科技公司便是善用平台获得成功的典范。

这是一家和君商学院的学生创业的公司，当初从和君咨询获得了5万元的天使投资，在经历7年的创业后，2012年已经成为腾讯金牌合作伙伴。据了解，在前不久已获得上千万元的风险投资。

其旗下的“欢乐淘”是一款专注于女性用品的导购类应用，目前在腾讯开放平台上的日用户活跃度已达80万，而上线不久的两款移动端APP欢乐淘，在iOS和安卓平台上合计商品点击数超过160万。

“欢乐淘”定位为年轻人提供时尚、文化、娱乐等领域的互联网应用产品与内容服务，和所谓的“第一代导购类先驱”不同，其产品模式只有十个。“限量推荐”是其开发过程中一个被反复验证的模式。就像用户在腾讯平台上天天分享的十张图、十句话、十件糗事、十个笑话、十大星座等，都来自于醋溜科技公司的团队之手。

他们在研究中发现浏览用户中18～24岁的女性占到70%～80%。于是，“欢乐淘”锁定了三、四线城市年轻女性和大学生群体进行主力推广。这两个群体对商品价格较为敏感，属于QQ空间上活跃度最高的群体。所以选择在QQ空间的开放平台开发应用，一举获得了巨大流量。

小米公司创始人雷军的理念是“顺势而为”。创业如此，做平台更是如此。

对于企业家来说，面临BAT等巨大的平台生态圈包围，是悲哀，同时也是机遇。正是它们的迅猛发展所带动起来的互联网趋势，成为了创业者、传统企业可以借力的势。借平台之势、善用平台之便，成就一方事业，再升级和复制这样的成功模式，也能成就一番大事业。正所谓识时务者为俊杰，顺势而为成大业。当你看到海尔电器获利阿里巴巴投资时，你应该释怀，同时更应该发现其中的机遇。

传统企业“触网”，慎做平台

很多传统企业面对轰轰烈烈的移动化浪潮的时候，纷纷花钱找人开发企业App，不管放什么内容先做一个再说。估计是看到星巴克、ZARA之类企业传播的软文了，自己不搞一个App生怕被别人笑话，要么就是头脑发热被人忽悠了。不是不能搞，而是想明白为什么搞。如果花大力气做出来一个精美的App，流量从哪里来？用户黏性怎么提高？活跃度怎么提升？

如果你做了App，让用户去应用商店搜索，再输入密码，然后再等，再下载，这是多么困难的事情。如果没有Wi-Fi的环境根本不可能实现，既烧钱，用户体验又不好。问一下自己的手机有多少个App被忽视了，一定有超过70%的App是不用的，常用的也就那么几个，剩下的都成了僵尸应用了。更要命的是用户换手机的时候，如果不能提供很好的价值体验，恐怕难以被再次下载，这钱花得够冤枉的，算不算“人傻钱多”？

所以，对于传统企业的互联网化，不要轻易尝试做平台，在现有平台做好内容也是不错的选择。对于多数企业来讲，假如要在移动互联网中布局，首先想的不是我要做一个App，而是琢磨一下怎么用好微信这样的已经聚合大量用户的现有平台。做了App也不代表你就进入了移动互联网，因为你根本就没有多少机会与用户实现互动。

同样的道理，传统企业考虑网络渠道的时候，也不要总想着自建一个官方网络商城了，天猫、京东这样的平台有很多。尤其是当你的品牌并不强势的时候，引导流量将花去你大把的银子。莫不如思考一下，如何用好当前的各类电商平台。再比如，传统企业IT化的时候，也不一定非得自己购买一个服务器自己弄一个机房，云计算就是解决这个问题的。未来的云计算就和现在的电一样，现在还有几个企业是自己来发电？云计算迟早会成为基础设施，企业没有必要自己承担那么高的成本，用好现成的云计算平台就行了。

第4节　法则19——把企业打造成员工的平台

互联网冲击下的组织，将何去何从？

罗辑思维创始人罗振宇说过的一段话，值得我们思考。

“传统工业是一种建立在分工与目标的基础上的组织形态，它最为重要的特征就是管理。说得再直白一点就是控制，利用人性当中的弱点，或者人生存时必要的条件，对组织内的人进行控制。传统工业组织更多的是高层发生决策，而中层负责控制，底层负责执行，是一种中央控制模型。而传统组织的弱点恰恰是反应速度很慢。这种慢不是因为信息传播速度慢而造成的，而是因为决策速度慢。它需要由底层反馈，中层传导，高层进行决策，然后再原路返回，由底层执行。且不说信息在传导的过程当中，可能发生变异，单是决策速度就已经慢很多拍了。”

“互联网恰恰是一种无中心化组织，一种网状的模型，没有决策中心，而是顺着态势发展而顺应做出决定。这样反应速度无疑大大加快，当然，这对组织内部的人员要求也高很多，以至于可以出现分工的模糊化，每个人的多角色协作化。所以我心中真正的互联网公司，往往人数不是太多，并且分散成各个小团队，单点负责，迅速决策，需要组合时，立即自由联合，任务完成后，自动解散。他们并不依靠什么层级管理，更没有什么ERP或者什么KPI，完全是一种任务驱动式的协作方式。”

“顺着这样的逻辑推理下去，未来的互联网社会，应该是一种以人为网络节点、各个小社群相互链接的拓扑组织结构。从全局上来看，自然就是无中心化、无权威化、无固定组织形态的结构。”

互联网带来的变革，不仅仅是营销渠道和品牌建设方式。互联网已经开始对人与人之间的人的分工和协作方式进行重构。也就是说，传统企业的互联网转型，必然要同步完成组织升级和再造。

管理大师德鲁克在《管理》一书中指出：“信息革命改变着人类社会，同时也改变着企业的组织和机制。”

海尔的张瑞敏曾说过：传统企业跟传统媒体一样，要改造成一个适应互联网的机制非常困难。互联网的冲击不止是电商、互联网营销等，它还将带来非常深层次的冲击。我觉得冲击到最后，整个社会都会变成自组织。

阿里集团战略官曾鸣在公司内部讲得最多的一句话是协同，不是协调。协同是一群人用网络化的方法，自组织地朝一个目标共同努力，而不是由上而下行政指令的方法，告诉你必须走同一条路。阿里巴巴正在朝着生态化的组织形态演进。

所谓生态化的组织形态，就是自上而下的管理会减少，而横向之间的主动连接会更多，基于兴趣、靠任务结合起来的项目和自组织的业务会越来越多，这跟原来金字塔结构的组织形态大不一样。

2012年阿里巴巴分拆为“七剑”，觉得不够；2013年又拆分为25个事业部，数量也还嫌少。将来如果被定义成35个、45个、55个甚至更多的事业部，或者小的业务元素，才能织成一张大网，与此相应，底下的人做决定的可能性就会越来越大。

阿里巴巴正从一个非常确定的世界走向一个网状、不确定的世界，正从原来的金字塔结构变成一个更生态型的组织。传统自上而下的组织形式，它的特点是控制、命令，管理工具是做计划、预算。今后会慢慢变成靠激发、鼓励、指明方向、自下而上这种方式，从所谓的整合资源变为资源聚合。阿里巴巴哪个部门如果缺人，现在很少搞集团统一调配，你有本事自己去说服别人愿意跟你干，这叫聚合资源。就像一个个风火轮，你的能力足够大，你就会吸引更多的能力、资源，这是一种市场的力量，也是一种生态系统的力量。资源会被什么吸引？你做的项目

是不是有意义、别人对这件事会不会感兴趣，而不是行政命令。

互联网冲击下的组织，该何去何从？这个命题非常值得我们思考。

组织设计：从“金字塔”走向“扁平化”

在传统企业的组织架构中，官僚式的分层管理模式最常被采纳。在前者的基础上，职能式组织结构、事业部式组织结构及矩阵式组织结构都是沿用到今的经典组织结构。

然而这种组织结构在互联网时代遭遇了挑战。外界环境发展太快，现场管理和临机决断的事宜太多，所以必须缩短决策半径，必须扁平化。目前淘宝很多卖家在组织架构方面都采用了超级扁平化的结构，比如知名淘品牌御泥坊，近四百号员工，但组织架构就两层，自CEO为首的核心管理团队以下分为三十多个学院，但每个学院不是一个部门组织而是一个基础的作战单元，类似于一个特种部队，平时独立作战，有重大任务时，根据需要，某几个学院可以随时重组为一个全新的大部门，任务结束后再解散回归原编制。

组织和文化说到底是由我们所处的生存环境来决定的。如果后者发生变化，而组织不做出调整，那么企业是很难生存下来的。互联网消除信息不对称的特性，在组织层面的表现，就是消除中层，组织变得更为扁平化，部门的概念越来越弱化。同时组织框架超级节点化，以发起流程的“节点”来驱动业务的进程，即“人人都是核心，人人都不是核心”，完全根据企业的需要，随环境变化而变化。

某知名淘宝卖家，淘内交易2013年达数亿元，员工近二百人，但他们公司除了财务和仓储团队以外，却是一家只有岗位但没有设置任何职能部门的公司，所有业务全部都是靠虚拟团队来驱动的。根据业务流程轻重缓急的需要，组建若干个虚拟团队或项目团队，每个团队的负责人相当于特种部队的队长，最多的时候有十多个项目同时进行。老板本人在所有的项目中，但并不负责一线指挥，而是扮演三种角色：监督者、协调者和评估者。

项目结束经老板评估以后，还需要向全公司分享此次执行过程中的得与失，然后该虚拟团队自动解散，所有参与者再自动进入到下一个节点。而老板在此过程中通过邮件组、旺旺群（QQ群）、微信群等全程掌控项目进程，该公司自从实施这套模式以来，已经有半年时间没有开过线下会议了，沟通全部是利用碎片化的时间完成。

在原有的体系内，用原来的人、原来的组织形式做一件不同的事，成功的概率是很低的。绝大多数凤凰涅槃的企业，基本都是靠组织创新。

互联网企业的组织架构应当灵活，不能过多层级化和固化，要以产品为中心，以项目开发组的形式整合利用企业各项资源快速推进产品创新，以市场为导向，聚焦客户需求和使用体验及时改进和完善产品和服务。互联网思维强调开放、协作、分享，组织内部也同样如此。所以互联网思维指导的企业其组织形态一定是扁平化的。

【案例】

小米公司的扁平化组织设计

扁平化是基于小米公司相信优秀的人本身就有很强的驱动力和自我管理的能力。设定管理的方式是不信任的方式，小米公司的员工都有想做最好的东西的冲动，公司有这样的产品信仰，管理就变得简单了。

当然，这一切都源于一个前提，成长速度。速度是最好的管理。少做事，管理扁平化，才能把事情做到极致，才能快速。

小米的组织架构没有层级，基本上是三级：七个核心创始人—部门领导—员工。而且不会让团队太大，稍微大一点就拆分成小团队。从小米公司的办公布局就能看出这种组织结构：一层产品、一层营销、一层硬件、一层电商，每层由一名创始人坐镇，能一竿子插到底地执行。大家互不干涉，都希望能够在各自分管的领域给力，一起把这件事情做好。

除七个创始人有职位，其他人都没有职位，都是工程师，晋升的唯一奖励就是涨薪。不需要你考虑太多杂事和杂念，没有什么团队利益，一心用在做事情上。

这样的管理制度减少了层级之间互相汇报浪费的时间。小米公司现在有2500多人，除每周一的一小时公司级例会之外很少开会，也没什么季度总结会、半年总结会。成立三年多，七个合伙人只开过三次集体大会。2012年815电商大战，从策划、设计、开发、供应链仅用了不到24小时准备，上线后微博转发量近10万次，销售量近20万台。

雷军的第一定位不是CEO，而是首席产品经理。80%的时间是参加各种产品会，每周定期和MIUI、米聊、硬件和营销部门的基层同事坐下来，举行产品层面的讨论会。很多小米公司的产品细节，就是在这样的会议当中和相关业务一线产品经理、工程师一起讨论决定的。

管理方式：让每个人成为自己的CEO

当我们的员工逐渐互联网化的时候，我们的组织还能停留在19～20世纪的管理方式吗？当90后正式进入职场，85后成为职场主力，我们将不得不着手于解决和适应全球范围内最为复杂的代际冲突。就像《管理的未来》所描述的一样：当颠覆性的技术、激烈的市场竞争、分散的市场、全能的顾客、挑剔的股东对管理提出新的挑战之时，你的企业是否还在实践所谓的“现代管理”？是否以为只要坚守20世纪甚至19世纪诞生的这些管理理念就可以高枕无忧？如果真的是这样，你就大错特错了。

在互联网时代，“要想火车跑得快，全靠车头带”的火车理论，已经让位于动车理论，动车的每一节车厢都有发动机，这样整个列车的速度才会提升上来。对于组织来讲，不能只有企业领导者做发动机，每一级组织甚至每个个人都要成为发动机。

内部平台化，对组织要求就是要变成自组织而不是他组织。他组织永远听命于别人，自组织是自己来创新。

“阿米巴”模式

“阿米巴”（Amoeba）在拉丁语中是单个原生体的意思，属原生动物变形虫科，虫体赤裸而柔软，其身体可以向各个方向伸出伪足，使形体变化不定，故而得名“变形虫”。变形虫最大的特性是能够随外界环境的变化而变化，不断地进行自我调整来适应所面临的生存环境。

阿米巴经营是指将组织分成小的集团，通过与市场直接联系的独立核算制进行运营，培养具有管理意识的领导，让全体员工参与经营管理，从而实现“全员参与”的经营方式。

稻盛和夫创建的京瓷公司就是由一个个被称为“阿米巴小组”的单位构成。与一般的日本公司一样，京瓷也有事业本部、事业部等部、课、系、班的阶层制。但与其他公司不同的是，稻盛和夫还组织了一套以“阿米巴小组”为单位的独立核算体制。“阿米巴”指的是工厂、车间中形成的最小基层组织，也就是最小的工作单位，一个部门、一条生产线、一个班组甚至到每个员工。每人都从属于自己的阿米巴小组，每个阿米巴小组平均由十二三人组成，根据工作内容分配的不同，有的小组有50人左右，而有的只有两三个人。每个阿米巴都是一个独立的利润中心，就像一个中小企业那样活动，虽然需要经过上司的同意，但是经营计划、实绩管理、劳务管理等所有经营上的事情都由他们自行运作。每个阿米巴都集生产、会计、经营于一体，再加上各个阿米巴小组之间能够随意分拆与组合，这样就能让公司对市场的变化做出迅捷反应。

服装行业的淘品牌韩都衣舍将整个公司分割成许多个被称为阿米巴的小型组织，每个小型组织都作为一个独立的利润中心，按照一个小企业、小商店的方式进行独立经营。

创新一：买手小组负责制（见图8-1）

韩都衣舍把韩国流行品牌的款式，按照ZARA的模式，快速生产、上架、销售。整个采购团队分为四百多个买手组，每个买手组由3～5个员工组成，并进行独立核算。当员工进入买手组后，每人的初始资金使用额是2万～5万元。本月小组资金的使用额度是上个月销售的70%。公

司只规定最低定价标准，具体产品定价、生产数量、何时打折、促销价格等，基本由小组自己决定。根据每个小组的毛利润以及库存轴准率，计算提成。小组内的提成分配由组长决定，由部门经理和分管总经理批准。六个月内，业绩排在前三名的小组，奖励特别额度，业绩连续排在后三名的小组，则解散重新分组。

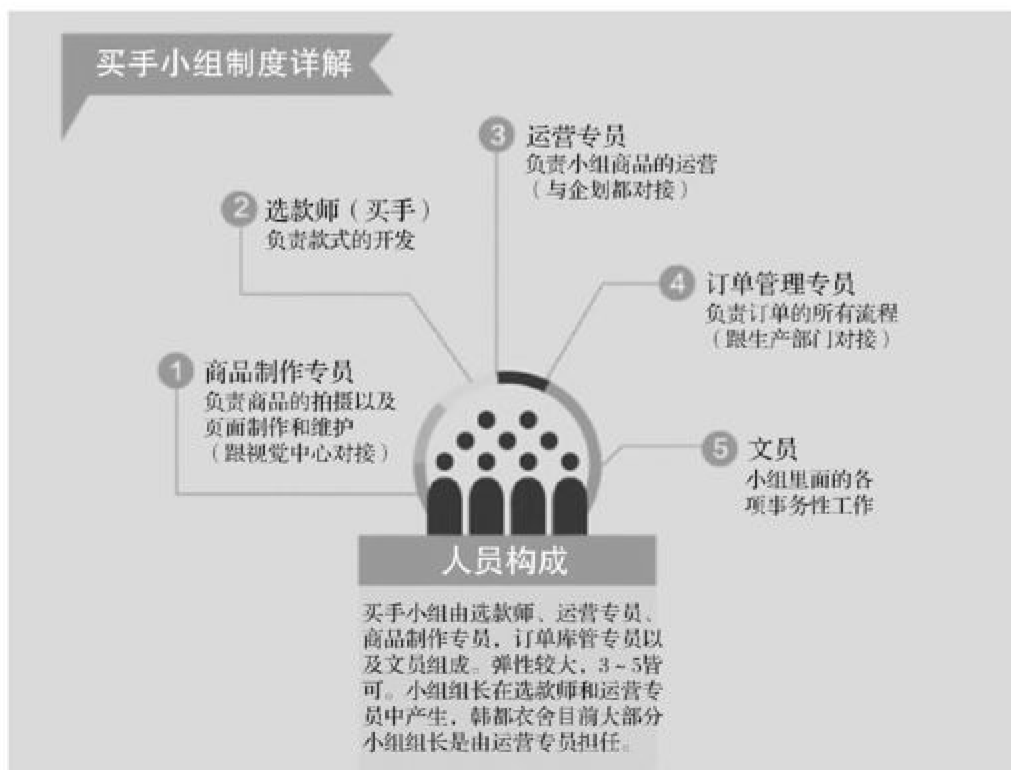


图8-1　韩都衣舍“买手小组负责制”模式

创新二：内部赛马

买手小组通过一个内部赛马式的机制，将所有环节都计入成本核算。每个买手小组从采购就开始核算成本，包括样衣、运费、牌照费等。准备上架时，比如一个团队想要首页海报图的广告位，各买手小组间还需要进行内部竞价，价高者得。这也要计算到买手小组的成本里，随后才能通过工厂下单。

韩都衣舍靠一套内部承包的阿米巴经营模式，将竞争导入了运营生产的每一个环节，形成了组织架构的创新。

为了应对互联网时代对组织变革的要求，海尔公司近年来一直在开展“人单合一”模式，将8万多人分为2000多个自主经营体，让员工成为真正的“创业者”，让每个人都成为自己的CEO。

这一切都是源于互联网时代的用户主导了企业。其实，企业和用户之间的信息永远是不对称的，但是传统企业时代信息不对称的主导权掌握在企业手中。在传统经济时代，信息主动权在企业手里，哪个企业发声大可以得到的用户就多，谁的广告厉害，谁就可以得到更多的用户。所以，那个时候谁是中央电视台的标王谁就可以获得更多的用户资源。

但是在互联网时代变过来了，现在是用户可以知道所有企业的信息，而企业很难知道所有用户的信息，比如我要买一张机票，我可以知

道所有航空公司机票的价格，但是航空公司难以知道到我心里想的是什么。所以，今天企业的商业模式都要变革。

海尔对商业模式的探索主要有两个方面：战略和组织架构。战略上变成了“人单合一双赢”的模式。“人”就是员工，“单”就是员工的用户，“双赢”就是这个员工为用户创造的价值以及他所应该得到的价值。在这个理论下，海尔现在的8万多员工一下子变成了2000多个自主经营体，一般最小的自主经营体只有7个人，把原来的金字塔模式给压扁了。

在组织方面，变成了平台组织下的自主经营体并联平台。过去，企业组织形式是正三角，内部员工之间的关系就是层级关系，和合作方之间是博弈关系，和用户之间是主导与被主导的关系。现在，海尔把正三角翻过来变成一个倒三角，再往前走了一步就变成了一个扁平化的网状组织。这个网状组织最主要的就是把原来企业的这些部门变成一个协同的关系，合作方变成一个合作的关系，用户也参与我们的设计，这上面变成一个真正的以海尔自经体为基本细胞的并联平台的生态圈。所谓生态圈，是指这个组织不是固定的，人员也不是固定的，是根据需求随时来改变的。

海尔把员工从原来的一个指令人和执行人，变成一个接口人，也就是说不是要你把这件事做好，而是要你去整合相关的人把这件事做好。

海尔正在努力把员工变成创业者，让员工在海尔平台上创业。有一个员工在海尔这个平台自己掏钱注册了一个公司，海尔给他提供平台资源，他的盈亏全是他自己负责，招聘员工他自己负责，现在他已经发展得非常快、非常好。

我们在互联网时代的追求就是全员契约，每个人都是一个创业者。德鲁克有一句话叫“在明日的信息型组织，人们绝大部分必须自我控制”。这是他在90岁的时候写的书，他预测到信息时代必须是这样做的。另外就是在信息化时代，企业应该让每个人都是自己的CEO，所以，这是我们企业的一个目标，让每个人成为自己的CEO，自主经营体就是他自主经营，自己来做。

海尔电商天猫经营体长孙胜还有另外一个身份，即海尔电商天猫小微公司的总经理。简单来说，小微公司就是一个创业公司机制，它拥有自主的决策权、用人权、分配权，员工自主经营，他们既是海尔的员工，又是小微公司的创业者。作为第一个试点小微机制的团队，天猫团队业绩今年同比增长400%，除正常工资收入，还创造了可团队分享的盈利超百万元，这在海尔传统的组织体系中是无法兑现的。

这种按单聚散的新型网络化组织，灵活且扁平化，而类似的变化也发生在经营体之间，包括海尔品牌电商、日日顺物流、海尔服务、生产制造与系统流程部等多个业务部门的诸多经营体，正以网络化的架构组合在一起，形成一个利益共同体，并能够吸引外部的资源，成为一个生态圈，最终构建为一个无边界的开放性平台。

依靠自组织模式，海尔将每一位员工的能力发挥到极致。更生态化的组织形态，就是自上而下的管理会减少，而横向之间的主动连接会更多，基于兴趣、靠任务结合起来的项目和自组织的业务会越来越多，这跟原来金字塔结构的组织形态大不一样。

从外部来看，互联网时代面对市场形式的瞬息万变，一个金字塔形的组织结构是很难实现快速反应的，这就倒逼组织必须创新，达到更加敏捷的状态。从内部来看，互联网时代的员工更加注重自我，寻求参与感和存在感，所以必须要给足相应的舞台，才能最大地发挥人力资本的价值。所以，内外部的合力必然要求互联网时代的组织发生变革。这种变革不限于传统企业，互联网企业亦然。腾讯、阿里巴巴最近的组织调整，就是为了应对这场变化。

决策体系：让一线成为引擎

在互联网时代，用户已经从产品价值链的终点，变为价值链的起点，成为企业生产、设计、研发的源头。这就要求传统企业变得更为开放、更加灵活、与消费者贴得更紧。也只有这样，才能迅速地响应市场，强有力地应对突然出现的挑战者，做出及时的战略调整与价值链转型。

但是，大多数的传统企业上了规模之后，往往患有大企业病：臃肿、官僚化、决策缓慢、部门之间彼此内耗、功臣文化盛行。

一位国内学者曾感慨："中国企业的规模膨胀过程实际上就是一个远离市场的过程。"在金字塔形的组织中，过多的层级，就像一层又一层的洋葱，将领导者们包围在组织中央。组织核心与消费者相距千里，企业决策者们对于消费者的感知苍白，而真正与消费者接触的一线员工，却毫无发言权。"少数人驱动多数人，但少数人却不了解一线市场。"

当顾客需求的碎片化与个性化到达前所未有的程度时，那些无法感知市场变化，缺乏迅速应对能力的大型企业将被淘汰。要想及时感知、洞察到市场微妙需求，迅速行动，就必须在组织结构上重心下移，将权、责、利向一线倾斜，让驱动企业增长的发动机从领导者和总部变为各个子部门，乃至每个员工。

万科、华为等企业很早就开始了以客户为中心的组织变革，力图以客户为出发点，通过流程再造来梳理整个组织结构。2010年规模达到千亿元前，万科明确了"战略总部、专业区域、执行一线"的新三级管控模式，将过去总部负责的设计、工程、销售等专业管理职能逐步下放到区域中心。2012年，万科公司又将一部分投资决策权下放到区域，加强区域的投资决策能力，从而更快速地进行土地竞标，也为万科向3000亿元目标迈进奠定组织基础。如总裁郁亮所言："区域实体化就是为了在组织结构上搭建更大的增长框架。"而在2009年前后，华为也开始将各个海外区域的决策权力和责任下放给海外地区的负责人。任正非提出了"让一线呼唤炮火"组织模式，指出"我们进一步的改革，就是前端组织的技能要变成全能的，基层作战单元在授权范围内，有权力直接呼唤炮火。后方变成系统支持力量，必须及时、有效地提供支持与服务，以及分析监控"。

随着传统企业组织重心的下沉，后端大平台、前端小团队的网络状组织结构开始出现。在这样的组织结构中，由面向市场的一线部门或人员组成若干个灵活、敏锐、创新的小团队，它们互相协同，作为一个个节点再黏合成网状，后面有企业的大资源平台做后盾。整个组织运作以

市场需求为牵引力，形成市场呼唤一线、一线呼唤后方的联动效应。

未来的组织形态：“小前端、大平台、富生态”

1.“小前端”

让听得见炮声的人来做决策。前端业务直接面对消费者和市场，会越来越多、越来越灵活。每个前端将不再需要抢夺什么资源，因为市场和消费者会用脚投票，自然会辨别和筛选出对于前端的评价。

市场的一线员工和团队，开始拥有了组织资源调度的权力与能力，他们通过自己对顾客需求的感知，探测到市场机会，跟着调动总部和职能部门等后方资源来满足前线需求。

2.“大平台”

前端强大，特别需要功能越来越强大的后台支撑，才不会导致资源重复和浪费，并且获取资源的成本最低。大平台至少起到以下作用：

（1）给前端提供源源不断的炮弹，让前端可以全力以赴面对竞争、进行创新和变革。

（2）大平台也会起到信息共享、协调资源整合、推动项目合作等作用。

（3）大平台还会不断通过对小前端的人才盘点、绩效评估等，进而了解全公司的人才布局和结构，与小前端一起帮助员工学习成长。在必要的时刻，可以为各种小前端调兵遣将，提供各种支援。

总部的精力正从直接管理抽出，放在了打造系统平台上，后者能够带来整个企业强大的协同效率。如华为的高级管理顾问吴春波所说：“如果说普通企业是石墨的话，通过强大的系统平台，就能够改变其碳元素的排列，让组织变为金刚石。”

3.“富生态”

前面两块都强大起来，也特别需要出现各种各样的生态角色来支撑：第三方开发者，跨团队组织，专家学者，等等。他们起到的主体作用，也许是帮助“大平台”更好地服务“小前端”，再通过“小前端”更好地服务市场和消费者。

“富生态”意味着传统企业需要开放企业边界，真正将外部利益相关者纳入企业生态的中心，从而形成更强大的生态竞争优势。2008年，海尔集团创立了“1+1+N”组织模式，“外1”是外部专家，“内1”是原来的内部干部，“N”是员工团队，集团高薪聘请了国际著名咨询公司的成员担任集团、部门、各本部的助理，为海尔国际化担任智囊。

利益机制：肯定人的价值

传统企业更多的是用“产值”来评估价值，互联网企业多是用“估值”来评估价值，这两点有什么区别呢？在产值时代，企业管理者更注重短期利益，往往是“利润导向”，企业很多的经营思路都是围绕着如何提高利润进行。而在估值时代，企业管理者不得不去考虑长期利益，长期利益要求企业的各项经营决策必须围绕如何给用户创造更好的价值展开。如果不能给用户创造价值，企业是不可能长远发展的。所以说，在估值时代，企业经营必然要从“以利润为中心”转移到“以用户为中心”，商业价值一定要建立在用户价值之上。同时，对于企业的管理人员来讲，在估值时代更愿意为企业的长远利益负责和贡献，也需要给予更高的回报和更好的利益机制。

微信为什么服务这么好还是免费的？因为微信解决了用户的痛点，让用户爽，就创造了长期价值，而解决了这个，互联网企业所创造的机制就会让这个微信的创造者和团队获得充分大的长期利益。微信团队现在200人，如果单独上市的话，估值最起码200亿美元，那么，每个员工为公司创造了1亿美元的平均价值，这一定会获得腾讯很大的机制保护的。

我们再看看传统企业，就拿利润丰厚的银行业来说。很多传统银行最近在做P2P的时候，连团队期权都没有，甚至连CEO是谁都没有被定义好就开始做了，这完全是埋没人的价值。这样，传统金融就无法吸引优秀的人，就不会创造好的机制留下人为长期利益服务，金融行业的人就不会真正在未来值钱。

传统金融业受到互联网行业的这个冲击将非常直接，互联网行业会更快地把团队里面每个人的估值与公司的长期利益绑定，这就是两个行业巨大的差别。这解决了所有者是谁的问题，而没有所有者就没有长远利益，就没有未来。

这一点在传统企业“触网”的时候往往会被忽视。互联网企业的利益机制更先进，我们从硅谷学来的最有价值的不是技术也不是文化，而是机制，用一种全新的机制，肯定了创新者作为公司主人的法定机制，并基于此建立了全新的游戏规则。

一个没有任何收入的公司可以估值数亿元，投资人投了几千万元只拿少数股份，为什么？这就是硅谷和互联网带来的机制，让人的价值获得肯定。互联网改变传统产业，最大的改变就是重新衡量人的资产价值。这就是最大的本质。

所以我们在思考互联网给传统企业管理带来哪些思考的时候，一定

不能忘记这一点，对于企业内部的员工来说，这一点很可能是最重要的。对于企业家来说，企业员工就是其最大的用户，怎么让这类“用户”有参与感呢？这个值得每一位面临转型的企业家思考。

小米公司透明的利益分享机制

小米公司有一个理念，就是要和员工一起分享利益，尽可能多的分享利益。小米公司刚成立的时候，就推行了全员持股、全员投资的计划。小米最初的56个员工，自掏腰包总共投资了1100万美元——均摊下来每人投资约20万美元。小米手机的激励机制：第一是工资是主流；第二是在期权上很大的上升空间，第三是团队做事确实有时候压力很大，但他会觉得有很强的满足感，很多用户会极力追捧他，比如说某个工程师万岁。

考核方式：告别传统KPI

在工业化时代，企业主雇用的是工人的手；在后工业化时代，员工的价值在于他的创新能力；在工业化时代，工人是企业的成本；在后工业化时代，员工是企业的资产。

在如今这样一个消费者的基本需求大部分都已经被满足的大环境下，根本就没有所谓的“刚性”需求可以让你用步步为营、条分缕析的KPI方式去满足。产品研发的过程更多的是一个试错的过程，通过一个“最小化的可行产品”不断测试目标消费者的需求，你才能找到真正的引爆点。

既然组织形式和管理方式都发生了变化，那么相应的考核方式也要随之改变。所以考核方式也将由原来冷冰冰的KPI表格变化为更多的玩法，让员工的工作像打游戏一样愉快。小米公司在这一点上也有很大的创新。小米公司实行全员6×12小时工作，坚持了将近三年。从来没有实行过打卡制度，也没有施行公司范围内的KPI考核制度。

【案例】

阿芙精油的“怪胎式”的绩效考核方式

没有明确的绩效指标，全靠“赌术”。虽然是一家化妆品公司，但运营模式更像一家游戏公司。

1.赌出来的业绩

一次，阿芙精油要在淘宝首页投一个焦点图，创始人孟醒让大家下注预测焦点图的点击量，最接近的员工有一次扔飞镖的机会。靶上的数字从1到500，如果扔到500，当月工资就可以加500元。

孟醒还喜欢和员工打赌，赌下个月能完成多少指标。2011年，他贴出告示称只要销售业绩过了1.1亿元，就请所有员工去一趟马尔代夫。结果那年阿芙精油的销售额达到1.3亿元，为此孟醒自掏腰包400多万元请大家出国旅游。他还让员工自己下赌注。有人要按摩卡、有人要iPhone5S，如果员工达成业绩，都能拿到想要的奖品。

甚至有员工在公司论坛上说喜欢吃鼎泰丰的包子，当这位员工达成目标后，就真的得到一张鼎泰丰的单年卡，可以在一年内无限次享用鼎泰丰的包子。在众多的“赌注”中，价值最高的奖励是一辆奔驰车。

2.亦工作亦游戏

当然，阿芙精油也有惩罚机制，但从不罚钱，也没有固定的惩罚措施。与奖励方式一样，员工可以自己提出惩罚建议，看上去有些娱乐化：例如，没达成指标的小组成员每人要吃一瓶海

南最辣的小尖椒，或臭豆腐配榴莲……虽然号称是惩罚，但大家都玩得很开心，激发了团队的凝聚力，非常符合85后、90后把"工作当玩游戏"的绩效模式。

有一段时间，微博上曾出现了一组"秒杀Google办公室"的工作场所组图，顿时成为热门话题。当大家都在猜测这是哪家国外科技巨头的超级办公室时，结果却让人大跌眼镜——这正是阿芙精油的办公室。这一被称作"最美办公室"的地方更像一个游乐场，透露着浓烈的文艺范儿：上楼有攀岩墙，下楼有滑梯和消防员滑竿；茶水间有可乐机，会议室藏在密室中；孟醒还花重金营造了一个恒温恒湿的热带雨林，甚至专门开辟了一间办公室作为胶囊旅馆，员工困了可以进去"带薪小睡"。

阿芙精油还抓住了85后、90后大多是"吃货"的特点，专门聘用了曾在万豪酒店和私人会所掌厨的大厨为员工做餐点，但这不是无偿的。公司会根据表现和业绩向员工发消费券。晚上只要过了6点，每人都有加班晚餐。为了吃好，很多员工心甘情愿地留下来加班。到了周末还有露天烧烤、免费按摩、免费美甲，这些都充分满足了年轻员工追求愉快工作氛围的心态。

阿芙精油虽然没有明确的KPI，但通过营造员工喜欢的氛围，让员工拥有很强的归属感，费用其实比直接给加班费的成本还低。

企业文化：创新驱动的人本主义

互联网时代的组织渐渐拓宽了控制跨度，使组织结构趋于扁平。员工间的非正式组织日趋活跃，员工与组织外的交往日趋频繁，这些都要求一种强文化提供共同的价值观体系，从而保证组织中的每个人都朝同一个方面努力。因此，对于企业来讲，如何形成合理的、有活力的创新文化，形成内部的创新合力、对外部的创新吸引力，至关重要。

京东商城通过每隔一段时间各条产品线的创新大赛，来鼓励员工自主创新。只要是京东员工，不分部门、不分职位，谁都可以到台上去讲，去展示自己的创新项目。有好的项目公司还提供孵化基金和资源支持，把创意变成可执行的项目。这大大调动了员工的创新积极性，有很多优质的项目都是这样孵化出来的。

还有我们常说的雕爷牛腩，其办公室除了正经的办公位，还有热带植物、鹦鹉、猫舍、狗窝、挂在半空的小便池、书柜和储物柜后的秘密会议室、滑梯、流动按摩师、加班捏脚服务、驻场美发师、地中海风格的洗手间等，这一系列元素，你能想象这是一种怎样的企业文化？

【案例】

淘品牌格男仕的“另类文化”

格男仕是一家服装行业的淘品牌。在过去4年时间里，格男仕业绩蹿升至两亿多元，分销商2000家……如此成绩的取得，除了其较强的IT技术力量，我们来看看其另类而趣味甚至搞笑的企业管理文化。

员工每日走星光大道

这里每个员工都选一个正面的影视英雄人物作为个人的文化标签，并把自己向往的英雄贴在自己的办公桌上。老板的办公室叫好莱坞，行政室叫售票大厅，会议室竟然是万达影院……走进格男仕，古今中外，各路武林英雄都在这里会集，犹如华山论剑。

“大家都知道，不管是电视剧、科幻片还是卡通片、爱情片或武侠片，主人公通常经历各种磨难，但最后都会战胜困难，打败敌人，因此我们要求每个员工选择一个与自己比较匹配的影视英雄人物，以英雄为榜样，唤醒每个员工内心的正能量。”格男仕吴志超说。

在快乐中得到惩罚

曾经有一名员工离职，吴志超问他为什么？“因为我觉得这位员工平时表现不错。他说，‘公司挺好的，待遇也不错，但是老子不爽’。原来他是因为跟上司起了口角。看来是很小的事情，70后经历过很多事情，会想得开，但是80后、90后的思维模式就大为不同了。”

“我发现，以前拿几百元奖励员工，他们往往是拿了也就拿了，没有太多感恩或感觉。”为此，吴志超制作了一些小红花，员工有好的表现就赠送几枚。这些小红花，可以送给其他同事抵消犯错，“他以前帮了我，这次轮到我回报他了。这样可以培养员工友爱互助。”另外一种方式是，可以参加抽奖。奖品非常丰富多彩，“比如带薪休假一天；你也可以要求公司领导接送你上下班一天；也有30分钟迟到抵用券5张；邀请三位朋友或家人，让领导请吃饭；孝敬基金，我们会给员工父母打电话，说你儿子表现很好，这是孝敬您老的；连续5天每天免费午餐，五星级自助餐一次……”

当然，犯错误了也有惩罚，那就是抽恐怖箱，且是整个团队都要惩罚。“在这之前，我们会要求大家赶紧先找自己有没有问题，再去找别人有没有问题。找到别人的问题可以抵消自己的问题。最后还是有错误的，整个团队就要受罚。”吴志超制定了各种有趣的惩罚方式：老汉推

车，内裤外穿，男人穿胸罩，俯卧撑底下还要有人，给你的脸上涂鸦且一天内不能擦掉，其中扫地是最轻的。

“看完这些，大家可能会觉得我们是一群神经病！自从得了神经病，整个人精神多了。”吴志超说，“我们希望让员工在快乐中得到惩罚，这样既可以得到教训，又能传递友爱、欢乐和感动。”

吴志超说：企业文化要以员工为核心。我想说一个口号对比：今天工作不努力，明天努力找工作，这是很多公司的标语。这句话带有威胁性质，潜台词是，你如果不好好干，明天就把你开除，谁听了都会不爽。我们的口号是：今年不珍惜员工，明年努力找员工。电商行业大家都知道，全国都紧缺电商人才，好不容易培养了几个人才，却随时担心他们会离职。其实在企业，管理方式应更多从员工的角度思考，这样才能留住他们的心。

在所有以创造性地服务客户为溢价来源的行业，对我们年轻的员工，老板不应该是一个单纯的“管理”者，而是通过一系列的途径，将公司目标和员工个人的成就、价值、目标、认同、满足、快乐联系起来，将员工的主观意愿和创造力发掘到极致。

作为一个创造性公司的管理者，更多的不是“管理”，而是真正地能够放下老板的架子，放下管理者和家长的姿态，不仅“蹲下来面对消费者”，而且“蹲下来面对员工”，努力去尊重员工、理解员工、认同员工、帮助员工实现自己的价值和梦想，这样员工才有意愿把自己最大的努力和创造力贡献给企业。

“让员工严格遵守标准化流程，其实等于雇用一个人的双手，没雇用大脑。这是亏本生意，双手是最劣等的机器，最值钱的是大脑，大脑能创造，能解决流程和制度不能解决的问题。”海底捞如是说。

在互联网推动的新经济环境下，在面对新生代的员工时，无论是制度建设，还是管理思想，管理者都需要去变革和创新，只有这样，才能屹立潮头、基业长青。

第九章　跨界思维

互联网企业的跨界颠覆，本质是高效率整合低效率。

寻找低效点，打破利益分配格局。

携“用户”以令诸侯，敢于自我颠覆、主动跨界。

第1节　跨界成为必然趋势

“跨界”是2013年中国互联网发展的关键词之一。

做电子商务的阿里巴巴做起了金融、卖起了保险，做视频网站的乐视卖起了电视，卖彩电的长虹也玩起了互联网，跨界江湖，异常热闹！

跨界趋势数年前已萌芽，这两年成为浪潮。那些看起来彼此距离有几光年的产业，突然近在咫尺。各个产业不再是割裂星团，而是向同一轨道靠拢，昨日的对手，会成为今日的盟友；而今天的伙伴，也可能是明天的敌人。在全球，无边界的力量正无孔不入，殚精竭虑建立的行业壁垒，可能只是一道“马其诺防线”。软件公司越来越硬，而硬件公司越来越软。微软开始做硬件，它与传统PC合作伙伴的关系变得更为复杂。苹果是最成功的跨界者，它对另一位跨界者三星发动了毫不留情的核战争。

跨界已经不再是汽车业的专有名词，也不再是拿来炒作的噱头，在互联网迈向“大互联”时代的今天，跨界成为一种必然趋势和普遍现象。互联网网状联结的技术特征是没有边界的，所以说互联网是一种天然的无边界存在。互联网发展带来的跨界现象，可以从三个方面去理解。第一个是产业层面，虚拟经济和实体经济的融合，平台型生态系统的商业模式的发展，使得很多产业的边界变得模糊，我们很难定义阿里巴巴到底是一家什么公司，即产业无边界。第二个是组织层面，互联网的发展使得专业化分工日益明显，“虚拟化组织”的增多给传统的组织管理带来了挑战，组织的边界不再那么明显，即组织无边界。第三个层面，在互联网时代，信息总量的爆炸式增长以及信息传播方式的便捷和迅速，大大消除了信息不对称，使得我们每个人都主动或被动地进行跨界的知识储备，产品经理之类的跨界人才成为各大企业竞相追逐的对象，尤其是能够跨越传统产业和互联网的两栖人才，更是不可多得。

本章侧重讲解产业层面的跨界思维。

跨界思维，意味着我们要敢于超越之前思维的局限，突破传统工业时代那套讲究精准、严密、控制的思维模式，寻找到专业与人文、理性与感性、传统与创新的交叉点，甚至重新审视自我，完成自我颠覆和重塑。

跨界“野蛮人”，重塑产业格局

产业层面的跨界，可能来自邻近产业，也可能来自看似毫无关联的产业。这样的例子，不胜枚举：曾经稳坐手机产业大佬位置的诺基亚、摩托罗拉、索尼爱立信，想都没想到会被毫不相关的产业（如苹果、谷

歌）所颠覆。电信、联通和网通三大电信运营商估计也不会想到会被一个叫微信的App给搅得天翻地覆。TCL、创维这些电视大佬们又何曾想过会与小米、乐视这些原本毫不相关的小弟弟们同台竞争。

但是，这就是已经发生或者正在发生的事实，你不得不认真面对。

原本线性的产业竞争格局，已经被互联网所带来的跨界竞争打破，不同产业的基因序列需要重组。阿里巴巴创始人马云在公司内部演讲时说道："传统零售行业与互联网的竞争，说难听点，就像在机枪面前，太极拳、少林拳是没有区别的，一枪就把你崩了。今天不是来跟大家危言耸听，大家都是朋友，互联网对你的摧毁是非常之快的。"

跨业洗牌，未来的行业竞争，一场跨界分金的盛宴正在开始！你准备好了没有？请跟我来……

（1）中国最近的两部影片《泰囧》和《致我们终将逝去的青春》搅扰了当今中国的电影界，是因为演而优则导的明星。先不说影片内容的见仁见智，但从票房上是能看出端倪的。这就是跨界的优势。

（2）最近大家还听到最震撼的一句话是，移动说，搞了这么多年，今年才发现，原来腾讯才是我们的竞争对手。

（3）最彻底的竞争是跨界竞争，你认为收费的主营业务，一个跨界的进来，免费，因为人家根本不靠这个赚钱，你美滋滋地活了好多年，结果到最后不知道怎么死的。

（4）典型的案例如瑞星杀毒收费，360杀毒进来全部免费，让整个杀毒市场翻天覆地。微信免费，让舒舒服服地收了十几年的通信和短信费的几大垄断运营商大惊失色。马云正式宣布启动菜鸟计划，不知道行业大佬邮政快递会作何感想？

（5）和君商学院。中国大部分商学院和培训机构都收费，和君免费，用最认真、最实战的教学吸纳各大高校才子来学习。最好的投资是投资一个人的思想，思想都高度一致了，还有什么不好办的呢。所以和君通过免费的商学院，为公司招募了多少的人才，都不用培训，直接上岗。

（6）还有阿里巴巴的支付宝对银行的冲击。这种跨界的竞争，你感受到了吗？柯达的葬礼已经快要被人遗忘，摩托罗拉、诺基亚、东芝、索尼、爱国者都在排队等候档期。国美醒来的速度太慢、太慢，等它睁开眼睛，仓库里，剩下一地的悲伤，京东早已实现明目张胆的打劫。苏宁总算懂得翻个身子，好歹知道有人正在打劫！而中国联通和中国移动，就实在是沉睡难醒，毕竟牛了这么多年，加上有政府的支持做后盾，怎么都不相信，一个马化腾，就可以在短短几个月内，直接开仓取钱！一个微信软件的运用，在功能上足以把这两个巨头在电话和短信的收费利用方面赶尽杀绝！难怪现在急得跳脚，做出很没有水平的举动，让"江湖大盗"马化腾，狠狠地嘲笑了一番！醒来的速度不够快，就不用醒了，免得伤心，直接送火葬场罢了！

（7）未来十年，是中国商业领域大规模打劫的时代，所有大企业的粮仓都可能遭遇打劫！一旦人民的生活方式发生根本性的变化，来不及变革的企业，必定遭遇前所未有的劫数！沃尔玛正在关闭它的多家超市，这个曾经的世界第一富豪，正在面临醒过来之后如何转身的问题，至于其他各类恐龙级的商业巨头，说真的，活下去都是一种耻辱！可惜，大多数人到现在还在把那些所谓亿万富翁当回事，在那里膜拜，却不知道，他们已经身心疲惫、头昏脑涨，看不清前途，找不到归路！更有甚者，居然还在扩张，还不知道进退！越来越快，一切都在一个大规模变革之中，无论是哪一家公司，如果不能够深刻地意识到金钱正随着消费体验的改变而改变流向，那么，无论过去他们有多成功，未来，都只能够苟延残喘，直到被尘土掩埋。

（8）跨界的，从来都不是专业的，创新者以前所未有的迅猛，从一个领域进入另一个领域。门缝正在裂开，边界正在打开，传统的广告业、运输业、零售业、酒店业、服务业、医疗卫生等，都可能被逐一击破。更便利、更关联、更全面的商业系统，正在逐一形成，世界开始

先分后合，分的，是那些大佬的家业；合的，是新的商业模式。

（9）机场，不能够是一个娱乐场吗？不可以成为最重要的社交中心吗？微信只是一个萌芽，摇一摇的背后，真正的契机在于，人们正在从家庭、办公室走出来，进入一个极大的、广阔的社交需求时代。还在留恋你的路边广告牌？还在把大把的钱投向电视广告？还在以为分众的电梯广告占据了终端？过时啦！

（10）未来，酒吧还是酒吧吗？咖啡厅还是用来喝咖啡吗？酒店就是用来睡觉的吗？餐厅就是用来吃饭的吗？美容业就靠折腾那张脸吗？肯德基可不可以变成青少年学习交流中心？银行等待的区域可不可以变成新华书店？飞机机舱可不可能变成国际化的社交平台？

（11）你不敢跨界，就有人跨过来打劫，未来十年，是一个海盗嘉华年，各种横空而出的马云、马化腾会遍布各个领域，他们两个是开了个头而已，接下来的故事是数据重构商业，流量改写未来，旧思想渐渐消失，逐渐变成数据代码，一切都在经历一个推倒重来的过程。

（12）你瞧不起，看不见，对现在正在以突飞猛进的形式取代传统的营销模式不以为然。未来几十年的市场，不看学历、背景、能力的低门槛的创业方式受到青睐，冲击着各大企业的就业难问题。也引来商界、演艺界的名媛富豪纷纷为自己准备人生备胎。

中国将面临着大洗牌，你准备好了吗？

怎么样，这段话听起来什么感觉？对于淘宝2013年“双十一”销售额突破350亿元大家又是什么感受？马云曾在中南海和温家宝总理讲：“很多人恨我，因为我们摧毁了很多昨天很成功的企业，一些既得利益者对我很生气，但我绝对不会因为你生气就不去做我认为对的事情，因为我们没有把互联网当做一个生意，我们把互联网当做一场革命。”其实这话他讲了很多年，也一直做了这么多年。

支付宝正掀起一场互联网金融革命。支付宝的对手是传统银行吗？不是。如果非要说对手的话，是Visa和万事达，但又不全是。支付宝的目标是消除现金在交易中的使用。阿里巴巴未来可能是中国最大的金融集团之一，它在切割金融行业的蛋糕。不过，杭州的很多门店，都在提示关注门店微信就可以获得优惠，微信在革电信的命，同时也正开始进入阿里巴巴最看重的一块领域。

新的革命刚刚开始，更新的革命又在发酵，生生不息。中国经济的每个领域，金融、信息、能源、医疗、服务、娱乐等，都会被新技术、新模式颠覆，一场又一场的跨界盛宴正在轮番登场。

互联网革命带来的跨界竞争，已然赤裸裸地成为现实，互联网已经改变并且正在改变人们生活的方方面面。这场跨界竞争，势必重构原有的商业秩序，势必掀起一场重新洗牌的卡位战。你不跨界，别人就会过来打劫；你不跨界，别人就会让你“出轨”！

可以说，互联网这个跨界“野蛮人”，正在重塑产业格局。

在大互联时代，所有传统产业都将面临两层竞争：第一层是传统产业机构与跨界者之间的竞争，大量借助互联网和大数据的跨界者纷纷侵占传统产业的领域；第二层是传统产业内部的大企业与中小企业、全国性企业与区域性企业之间的竞争，互联网和大数据打破了信息不对称和

物理区域壁垒，使得所有企业都将站在同一层面竞争，加剧了竞争激烈程度，加速企业的优胜劣汰。

跨界者三个来源

按照中欧陈威如教授的说法，跨界者可能来自于和你息息相关，或者毫不相关的产业。我们把这些跨界者划分为三种来源。

1.垂直整合

垂直整合，是指整合产业价值链的上下游。向产品生产的上一步整合是后向整合，下一步是前向整合。芯片、硬件、系统、App、内容、经销商均一锅端的苹果是垂直整合的典范。垂直整合异常困难，成本极高，模式很“重”，但一旦成功也很难被破解。复杂的产品很难做到100%的垂直整合，包括苹果。只能在一定程度垂直整合。垂直整合的优势是更强的控制力、更大的价值分配话语权以及形成稳定牢固的状态。

2.水平扩张

水平扩展，先是水平合并，相似业务的收购、并购；接着是类似可替代业务的开展，例如从PC搜索到移动搜索，从功能手机到智能手机。最终是位于生产过程同一层级的业务的整合。互联网消费型产品水平扩展的终极状态是“满足用户一切可以满足的需求”。水平扩展带来规模效应、市场份额、消灭竞争对手，很容易形成垄断或者几个寡头的联合垄断。

“什么都可以做”的腾讯是水平扩展的典范。腾讯最初只做IM聊天。之后陆陆续续推出的产品据说已经超过1000个，现存产品具体数量不明朗，有兴趣的读者可以去数一下。几乎所有中国互联网用户都使用着多个腾讯产品。它正在渗透到互联网的每一个角落。腾讯基于用户基础和社交关系的强捆绑，通过水平扩展，已经拥有坚不可摧的护城河和强大的扩张力量。在经济学上，过度的横向合并会削弱企业间的竞争，甚至会造成少数企业垄断市场的局面，牺牲市场经济的效率。因此，在一些市场经济高度发达的国家，政府往往会制定反托拉斯法规，以限制水平扩展的蔓延。

3.毫无预警的颠覆

最近常常听到的一句话就是“颠覆的力量往往来自侧翼”。也就是说，在互联网大潮之下，你很难预测到谁会端走你的饭碗。这一点有非常多的案例可以明证。

最可怕的竞争对手往往来自于突然闯入的野蛮人

一个企业最担心什么样的竞争对手，一定不是现有市场内的玩家。因为大家的游戏规则还都是一样的，就像百度不需要太过担心360的搜索，阿里巴巴不需要太多担心京东。

最可怕的竞争对手是一个突然闯进来的野蛮人，其完全不靠你以往的方式生存，改变了行业的商业模式和竞争规则，这种情况在巨头之间的跨界中发生的可能性尤其大。一方面，对于这个行业原有的玩家来说这是全部，而对于新进入的巨头来说这只是一部分，而且巨头的进入很有可能就是为了一个战略布局或卡位的目的；另一方面，巨头原有的强势业务与新进入的业务可能实现杂交，天知道会有什么新的商业模式被创造出来。

在商业历史上，颠覆的革命从来不是敲锣打鼓来的。如果报纸、杂志、电视台连篇累牍地报道，连大街上的老太太都能说出两句，那么对不起，行业的老大哥们早就写了厚厚的分析报告，早就做了战略部署，重兵把守，就等着你来。这个时候想要颠覆，根本不可能了。颠覆的力量从来不是来自于主流的、热门的市场，而是来自于边缘地带，来自于侧翼。马克·安德森本来是有机会把Netscape做成一个与微软匹敌的伟大的公司的，但是他犯的一个致命错误，是在Netscape浏览器还没有打下深厚根基的时候，就开始与微软公开叫板，惊醒了沉睡的微软。结果可想而知，微软利用垄断地位在操作系统中捆绑IE浏览器，就把Netscape赶出了市场。

第2节　法则20——寻找低效点，打破利益分配格局

互联网的跨界颠覆，本质是高效率整合低效率

互联网通过技术的手段，解决了信息不对称的问题。本质上，解决的是“沟通”问题，解决了“空间”、“时间”、“人间（人与人之间）”的信息不对称问题，使得沟通效率极速提升。这种提升，用消灭中间环节的方式，重构商业价值链。

简单来说，商业可以简单分为两大环节：创造价值和传递价值。传递价值可以解构为三个流：信息流、资金流、物流。互联网首先通过自身的效率，缩短或者重构“传递价值”的商业价值链。所有建立在信息不对称基础之上的效率差，都将被逐渐打破。第一批被挑战的是传统“信息中介”——传统媒体，以及依赖于传统媒体的衍生行业，比如传统广告、传统公关。第二波就是零售行业，沃尔玛不是被淘宝打败，也不是1号店打败，而是被一种新的业态所革新。第三波又席卷至金融行业，余额宝出现后，支付宝不再是中间工具，而是变成了资金池，阿里巴巴成功地转移了数以千亿元的活期存款。

一切基于信息不对称的环节都将逐渐被颠覆，或者边缘化。

信息流、资金流和物流本质上大部分是传递价值，在今天的视角来看，以往这些渠道分走的利润过高了。当传递价值被重构之后，互联网将真正地进军传统产业，重构商业的源头：创造价值端。

未来，互联网这种如同龙卷风般的变革将会进一步向哪些方向席卷？如果用一句话归结，那就是：存在信息不对称和低效点的产业与价值链环节。

比如传统教育行业，新东方将会遭遇巨大的危机。新东方至今主要还在用一种非常传统的模式在运营产业，在信息不对称的情况下，单项数千元的课程可以人满为患，但当互联网可以极大提高培训效率的时候，谁还会长途跋涉去北京、上海付费去课堂上听老师讲笑话？新东方最值得警惕的对手，可能就是沪江网。

这里指的传统行业，是相对而言。谁是传统？用户需求得不到很好满足、效率低下、交易成本过高的行业都属于传统行业。互联网金融之于银行，电商之于零售，在线教育之于线下教育，视频之于电视台……新的力量入侵，撬动旧势力看似牢固的格局。这是中国当下每时每刻都在发生的新商业革命。

互联网为什么能够颠覆传统行业？那是因为，从工具到思维，从产品到人才，互联网企业都比传统企业的效率要高得多。互联网颠覆本质

上是对传统产业核心要素的重新分配，是生产关系的重构，从而提升运营效率和结构效率。所以，对于互联网企业来说，抓住传统行业价值链条的低效环节，用互联网工具和互联网思维，去改造和优化，就有机会。

未来相当长的一段时间里，互联网吞噬与重塑传统行业、互联网巨头之间的跨界与颠覆将会争相上演，成为新时期互联网发展的主旋律。

从低效点出发，寻找跨界的入口

无论是对于互联网企业的逆袭，还是传统企业的自我革新，都要重新审视所处产业和自身价值链条的低效环节，并寻找提升的方法。

举一个很简单的例子，原来买火车票要在火车站长时间地排队，而且还不一定有票，这显然存在一个低效问题点。网上售票之后，不仅不用长时间地排队，还可以随时知道有没有票，最近12306又推出了手机端，更加方便地进行订票操作，于是效率大大提升了，无论是对于售票人来说，还是对于买票人来说。这种低效点往往是我们前面所说的痛点，我们寻找突破口就一定要从这里出发。

打破现有利益分配格局，把握跨界制胜的命门

在别人收费的地方免费，这是很典型的打破现有利益分配机制的一种方式。原来的硬件厂商，主要通过硬件销售来获取利润，比如手机、电视的厂商。但是小米、乐视等互联网公司闯入之后，换了一个玩法，不在硬件上挣多少钱，而是把用户引导至其构建的一个网络生态系统里去，通过多样化的服务黏住客户并形成消费。于是其硬件就可以卖很低的价格，于是TCL、金立这些传统厂商们，因为原来层层代理的渠道利益分配，很难去与小米这样的公司拼价格，在这场竞争中就显得十分被动，也在谋求转型互联网。这就是很典型的打破现有利益分配机制的一种现象。

微信，通过免费化的文本、语音、图片、视频等多种方式实现了用户之间的关系交互，端了电信运营商的饭碗。人家还指着你打电话、发短信赚钱呢，微信一过来居然免费！难怪电信运营商在那里嗷嗷直叫。但这已经成为不可逆转的趋势，传统电信运营商要么变革商业模式，要么就被颠覆掉。这些互联网企业在掌握了规模化用户基础上，可以免费化地实现与你一样的业务，甚至体验比你做得更好。这个案例正是传统企业受到冲击的典型缩影。移动互联网颠覆传统企业的习惯打法是，在你传统赚钱的领域免费，彻底把你的客户群带走，继而转化成流量，再形成其他生意来实现盈利。简单地说，移动互联网企业在用颠覆性的思维、创新的商业模式和极致的客户体验来抢你的生意。这些“站在门口的野蛮人”就这样重新定义并改造了你的生意。

互联网跨界进入的时候，思考的都是怎么能够把原来传统行业链条的利益分配打破，把原来的最大的利益方干掉，这样才能够重新洗牌。反正原来这块市场也没有我的利益，所以让大家都赚钱也无所谓。正是有了这样的思维，才能够诞生出新的模式和新的公司。

具有传统行业背景的人士在做互联网转型的时候，往往舍不得，也不敢触动自己所在行业的盈利根基，所以往往想的是，把互联网当做一个工具，如何改良自己的行业，改善服务水平，希望获得更大的利润。比如传统企业做电商，大多数考虑的都是线下经销商的利益怎么办，所以基本上都会搞一个新品牌或者新的产品系列，而纯粹的网络品牌就没有这样的包袱了。

所以我们常讲，颠覆性创新往往具有外部性，即最终常常是新力量取得胜利，其中一个主要的原因就是传统力量受到资源、过程和价值观的束缚，难以很快实现转型，因为颠覆性创新而没落的巨头屡见不鲜，如雅虎、诺基亚、科达等巨头都曾创造历史的传奇，但最终还是难免衰

落的命运。

如何用互联网思维去颠覆传统行业？最好的做法就是把原来的利益分配完全打破，甚至颠覆。只有这样思考，才能重新定义一个行业，你才有机会。

第3节　法则21——挟“用户”以令诸侯

互联网企业玩跨界，无论是水平扩展还是垂直整合，均是以用户为中心的。水平扩展是满足用户一切可以满足的需求；而垂直整合则是完美地满足用户某方面的需求。它们为什么能够赢得这场跨界竞争呢？它们一方面掌握用户数据，知道用户的收入状况、信用状况、社会关系、购买行为数据等；另一方面它们又具备用户思维，懂得从始至终关注用户需求和用户体验，也就自然能够挟“用户”以令诸侯。

用户数据是跨界制胜的重要资产

截止到2014年1月，于2013年6月份上线的余额宝理财产品基金规模已经超过2500亿元，客户数近5000万户，超越盘踞基金排名首位7年之久的华夏基金，成为新的行业第一。“余额宝”耀眼光环的背后，其实是简单到不能再简单的传统货币基金。货币基金做了这么多年一直平淡无奇，突然就被“余额宝”演绎出巨大的规模效应，靠的是什么？

天弘基金数据显示，余额宝用户平均年龄仅28岁，18～35岁的用户是最为活跃的用户群，占总用户数的82.8%。其中，23岁的“宝粉”数量最为庞大，达到205万人。这些80后、90后正是淘宝网的主力消费群体，他们每天在淘宝上“逛街”，对支付宝的使用轻车熟路，而且这些年轻人对新事物的接受能力非常强，所以余额宝这样的产品凭借较高的收益率自然会非常容易地把淘宝和支付宝的大量用户转移过来。

为什么互联网公司纷纷闯入金融领域？金融行业是典型的数据行业，也是典型的信息不对称行业，互联网公司多凭借平台型的商业模式掌握着大量的用户数据，所以在这场跨界竞争中的优势非常明显。

用户体验是跨界制胜的关键

用户体验的颠覆，按照360创始人周鸿祎的说法，就是把一个过去很复杂的事变得很简单；把过去一个很困难的事，可能需要学习的事，变得不假思索就能使用。

前面讲余额宝的例子，在用户体验方面，余额宝大大降低了我们选择理财产品的难度。基金是很专业的金融理财产品，普通老百姓很难理解，不理解就不会形成购买，而余额宝这样的产品，在卖基金的时候没有特别告诉用户这是基金产品，而用户也不知道自己买的就是基金，仅仅是收益率更高的一种方式，很容易就会选择。

但是基金公司自己开的淘宝店可不一样，它上线的是真正的基金，除了货币基金，还有“更难搞清楚”的股票基金、债券基金，基金公司用专业的金融术语去卖专业的基金产品，这对于淘宝平台聚集的用户群来说，是很难理解的，也不愿意真正花时间去搞清楚。正是由于用户体验的差别，导致了千亿和千万规模的区别。

京城里炒得火热的轻奢餐饮店——雕爷牛腩，其老板原是淘品牌阿芙精油的创始人。从淘品牌到餐饮店，算是互联网跨界传统产业，在用户体验创新方面也是煞费苦心：重金购买香港食神戴龙的牛腩配方；开业前足足搞了半年封测，邀请各路明星、微博大号、美食达人免费试吃；专门定制吃面的碗，接触嘴的部分很薄、很光滑，但是其他部分厚且相对粗糙，喝汤时嘴唇接触的部分会有好的触感；每个月都会更换菜单，“如果粉丝认为某道菜不好吃，可能这道菜很快就会在菜单上消失”；老板自己亲自做客服，天天看好评、差评，连最基层的员工都知道老板要什么……这一系列的动作都是对用户体验的重视。互联网跨界颠覆传统行业，一定要从用户体验出发，用户体验往往是关键的制胜点。

第4节　法则22——敢于自我颠覆，主动跨界

领先者的窘境

从传统认知上来讲，柯达比富士大得多。富士只是一个后起之秀，可是2012年这个世界的格局彻底被调整。数字成像技术的出现，对整个行业形成了巨大的冲击。无论是柯达还是富士，还是佳能，都受到这个冲击。柯达也知道这个冲击，但是因为传统的优势部门的利益被伤害，其并不愿意改变，2000年这个危机就埋下去了。2001年柯达的品牌价值在全球排第27名，到2012年的时候，100名都进不去，市值从2001年的300亿美元跌到1亿美元。这种变化对另外一家公司而言却是转型的机会。富士把自己变成了全新的公司，从六个单元进行技术创新更新的调整。全面变革，各种事物都在以激烈的方式发生变化。变革使得富士成为一个全新的公司，而且获得了新生。而柯达则最后宣布破产，令人唏嘘。

过去20年，那些锐意转型、积极投资创新活动、管理良好、认真倾听顾客意见的企业，仍然丧失了市场主导地位。不是它们的能力不到位，不是它们的资金不够雄厚，而是来自企业整个组织，从创始人、董事长、高管一直到所有一线员工，是否具备完整的互联网思维。

传统企业的领地，正在被越来越多的互联网公司所侵蚀，甚至一些占据明显资源优势的传统企业，也难以抵挡互联网新生代的冲击，为什么？看看下面这个故事能给我们带来什么启示。

【案例】

中青旅VS携程

在携程的成长初期，它定位于酒店订房业务，遇到的竞争对手包括同样作为旅游网站的青旅在线，以及早期已开展酒店订房的艺龙、上海假期、商之行、黄金世纪、黄金假日等。其中，最被看好的是青旅在线，它挟中青旅的资源和品牌优势，开展旅游产品营销与酒店分销，具有显而易见的优势。而其他竞争对手也早已在订房规模上领先于携程。

但是，伴随着竞争的深入，情况并不像看上去那么简单。青旅在线表面上有旅行社的强大资源，但事实上对于网络业务而言，旅行社越强大，它的网站就越无力。这是因为，中青旅这样的大型旅游公司业务遍布全国，业务操作上分散给各地分公司完成，如上海青旅、成都青旅等一群区域实力派。这些分公司都有各自的利益诉求，几乎无法在全国范围内按照一致的标准推行任何一项业务。同时，初期的线上业务收入肯定不够显著，却注定会对线下业务产生影响。这更使线下的各公司有理由抵触乃至排斥青旅在线的发展，网站各种发展中必需的资源投入自然无法保障。

而携程的其他几个竞争对手，在会员卡上分别收费80～400元不等，在此基础上可以享受订房优惠。由于收费的原因，这些订房中心都具有一定规模的收益，但同时也有客源不够大的问题，但当时没有任何一家订房中心愿意舍弃既有的收入，免费向客户赠送订房卡。

与竞争对手相比，携程的资源投入高度聚焦，它把全部资源和注意力都投入酒店分销以及如何扩大客源方面。

首先，携程先后收购了现代运通和商之行，一举成为北方市场最大的酒店分销商。

其次，携程开始免费派发携程订房卡，发卡最多的员工可以每月拿到一万元工资。“发卡的人员算上提成每个月能拿上一万元工资，前提就是他们日夜加班，下班后在北京王府井、上海外滩找客户，在写字楼被保安打，在机场被警察轰，他们还是向前冲。”直到今天，机场还可以看到携程的员工在继续派发卡片，这种行为本身已经成为一家市场挑战者专注与执著的记录。正是通过这样的大规模免费派发，在18个月里，携程的订房量从每月几百间猛涨到每月10万间。在回答美国投资者关于携程核心竞争力的问题时，创始人沈南鹏回答“我发现我不能回答他们的问题，因为我们确实没有什么核心技术”。

事实上，携程能力中的任何一个方面都不是完全不可复制的，甚至在有些方面竞争对手可以做得更好。但为什么胜利者是携程呢？

第一，相比于战线更长、资源更分散、更不愿意舍弃既得利益的对手，携程将资源和注意力专注地投入核心方向上，如同激光一样迸发出巨大的能量和优势。在此类竞争中，传统的领先者往往对于战略性新市场、新客户群的资源投入犹豫不决、畏首畏尾，挑战者往往全力以赴，赌上身家性命，不同的压强自然带来不同的结果。

第二，传统企业习惯于把资源的配置按照自己认为的重要性进行配置，而其中贡献最大、历史最悠久的部门的话语权最强，因此在资源上容易形成大者恒大的资源集聚现象。也就是说，传统企业的核心营收部门往往握有最主要的资源分配，而同时新兴部门所获得的资源往往相对不足。貌似强大，实则虚弱。

第三，对于来自于互联网的挑战者来说，其策略重点在于，充分利用传统对手普遍存在的路径依赖式的资源配置习惯，建立起能够形成局部优势的资源配置策略，最终以局部的资源优势撬动整个市场局面。

很多传统企业的衰落，恰恰是衰落在既有资源的优势上。这些资源优势方，往往因为资源优势，忽视了用户体验和用户诉求，在竞争中，动作迟缓，拼劲不足，往往落败。越有资源越不行，几乎成为互联网铁律；而目前包括百度、腾讯，也出现了这样的反思，其内部叫做“富二代思维”，百度、腾讯的内部产品，往往有富二代的思路，仰仗资源，反而缺乏竞争力。

自我颠覆，从企业家开始

一个企业的高度取决于企业家的高度，那么一个企业能否顺应潮流完成转型，自然也取决于企业家的危机意识和变革意识。如果企业家的思维不能完成转换，这个企业的转型基本上很难完成。

新东方教育科技集团董事长俞敏洪说道："失败，不是因为你做出了错误的商业决策。今天，不管你做出多么正确的商业政策，都有可能死掉。因为你计划的基因不在原来成功的基因里。原来新东方成功靠个人努力、个人讲课能力、个人辛辛苦苦勤奋的能力，但是今天这种能力没法跟互联网、移动技术相结合。未来想让新东方更加成功，就必须更换我本人的基因，同时更换整个新东方发展基因。更换基因这个坎过不去，基本上就要死。""更换基因"就是企业的自我颠覆，注定会非常痛苦，但这是企业在新商业时代赢得再度辉煌的唯一出路。

华为这么多年来能够持续成长，根本原因在于它是一个自我批判的组织，一个自我驱动的公司。今天所有的企业都在研究华为，全世界的商学院首选的研究案例就是华为，他们要申请成立华为研究中心。2000年互联网泡沫破灭之时，成立13年的华为正处于巅峰时刻（华为2000财年销售额达220亿元，利润以29亿元位居全国电子百强首位），任正非以一封"华为的冬天"内部信，提醒华为人要居安思危，由此引发了中国IT业界关于危机意识的探讨和思考。华为长期进行的自我批判活动，给这个组织的每个机体、每一个人传导、奠定了一种心理基础、文化基础。支持变革、参与变革已经成为华为的习惯性文化。

任正非说：华为是没有历史的公司。在华为的任何角落看不到华为过去的历史，没有一张图片有任正非的形象，全球各地的办公场所看不到哪个中央领导视察华为的照片……恐惧造就伟大，任何组织，包括个人，如果没有与你成长所相伴随的那种不安全感，那种始终追随着你的不安的影子，你可能就变得很放松，很悠闲。但是，这种放松和悠闲可能的结果是：在一个猝不及防的打击面前，你的安逸，你对危险的麻木，会导致组织快速崩溃。我们生存于一个丛林世界，每一天、每一时、每一刻实际上都在被危险所包围着。华为要通过自我否定、使用自我批判的工具，勇敢地去拥抱颠覆性创新，在充分发挥存量资产作用的基础上，也不要怕颠覆性创新砸了金饭碗。这个时代前进得太快了，若我们自满自足，只要停留三个月，就会注定会从历史上被抹掉。

骆驼服饰品牌的创始人、总经理万金刚，年近50岁，他的同龄人多数对互联网很陌生，但是他和一帮二十岁左右的后生在一起，参加淘宝的电商培训班。他说，变革首先来自创始人的思维和心态，过去成功的

经验是好事，但有时候会阻碍接受新事物。要有空杯的心态来学习互联网，互联网变化太快，慢了一年半载，就很难追赶上来。他接受培训师的建议，重构了服务互联网的组织架构，原先线下每个部门向上一级汇报，但是互联网的组织结构是扁平化，总经理直接指挥到每个小组，像奥巴马指挥特种部队打拉登。2013年“双11”当天，骆驼销售额达到3.8亿元。

企业家一定要走出惯性思维。无论是互联网企业，还是传统企业，我们都处在一个大变革的时代，我们的思想就不能因循守旧。

内部培育颠覆性业务

在这些大企业的组织变革中，大胆创新的一招，就是内部蓝军的设立。“让左手砍掉右手”，“自己打自己”。华为、平安、腾讯、苏宁，相继开始孵化、培育自己的“敌人”，就是那些代表新的产业趋势，有可能冲击乃至淘汰现有业务的颠覆性业务。

任正非在最近的讲话中，鼓励无线部门建立蓝军，探索那些能够挑战华为原有业务模式和技术路线的道路。关于蓝军在华为中的作用，任正非指出：“要打破自己的优势，形成新的优势。我们不主动打破自己的优势，别人早晚也会来打破。”

微信VS手机QQ

微信是腾讯推出的重要产品，但是，微信却并非腾讯嫡系团队的战果，腾讯移动部门几百人，在移动互联网领域屡屡错失良机，广州的电子邮箱团队，反而爆发出了巨大的冲击力。就如马化腾所说：微信这个产品出来，如果说不在腾讯，不是自己打自己的话，是在另外一家公司，我们可能现在根本就挡不住。回过头来看，生死关头其实就是一两个月，那时候我们几个核心的高管天天泡在上面，说这个怎么改，那个怎么改，在产品里调整。

当时微信推出来的时候，手机QQ部门反对，他们一个团队已经在做一个类似的产品，两个团队都在做。这个时候，腾讯内部的试错环境就非常重要。三年前，美国的Kik Messenger出来后，业界就有不同的看法。手机QQ团队有多年各类手机上开发的经验，他们觉得这个领域没那么急；而广州做QQ邮箱的团队感到是特别重要的时机。腾讯公司的态度是，当早期看不清楚未来的时候，允许部门之间有一定程度的不同角度的竞争探索。

张小龙是QQ邮箱的负责人，他的团队从企业产品到云服务经过了艰苦的磨炼。他从QQ邮箱团队抽调几位骨干，开始尝试完全不考虑PC，只从智能手机出发考虑用户体验，开始了微信这个产品的研发。后来智能手机的发展速度又超出了所有人的预计，世界上几个老牌的IM服务商在这个大潮中掉队了，如美国微软msn、韩国的Daum Messenger，都没有能跟上这个智能机大潮。

淘宝VS微淘

马云说：我们告诉阿里巴巴的无线团队，你们的职责就是灭了淘宝，什么时候灭了淘宝，那么什么时候就是成功的时候。而不是说帮助淘宝更强大，在你好的时候必须想办法打败你自己，在你不好的时候想办法把自己做强！

淘宝无线端的营业额从2010年的18亿元到2011年的118亿元、2012年将近500亿元，2013年不出意外肯定会突破千亿元大关。淘宝无线的营业额以超乎寻常的速度成长。在2013年，淘宝说到做到。无线端接连曝出猛料：微淘、表哥计划、生活圈、阿里旺信等一系列新产品接踵而至。而从组织架构上，淘宝已在各个事业部下增添无线业务，并与独立的无线事业部并行运转。无线淘宝负责人邱昌恒表示，淘宝无线未来会更个性化，更有互动，甚至会具有社交特征。它不只是购物，还包括生活消费。

显然，2013年是手机淘宝的“变形之年”，业务结构、产品结构都有非常大的变化。变形之后

的手机淘宝，将给消费者提供千人千面的选择，并让卖家在无线平台自主经营，而不仅仅是把手机淘宝当成获取流量的工具。2013年4月，手机淘宝“变形”项目内测悄然启动。尽管尚无法断言无线淘宝可以像微信一样，帮助阿里巴巴拿到了移动互联网的门票，但至少在移动电商领域，淘宝仍然是佼佼者，市场份额力压群雄。未来阶段，淘宝有足够的勇气，对自己进行革命，再造淘宝并非没有可能。

当颠覆者的业务还藏在水面之下时，多采用内部孵化的模式，在组织结构上，专门成立了相应的机构，并为其建立了保护机制，一般情况下，这些部门没有明确的利润考核。比如平安在2011年建立了平安金融科技，专门来孵化一些创新的互联网金融模式，平安金融科技独立于其他平安业务公司。还有的企业在组织设计上采用PK机制，让不同部门之间赛马，谁跑得快，就用谁的。它们会有意放松对颠覆者成长的束缚。这些颠覆者的业务往往被独立出来，而业务的负责人也往往直接对企业的一把手负责。“当进入一个新的领域的时候，尤其是这个业务跟其他业务差异比较大的时候，最好的方式就是给他一个单独的土壤。”

自我变革是企业持续领先的根本动因

2012年年底，百度CEO李彦宏的一封内部邮件《改变，从你我开始》，讲述了百度在未来的一段时间内要走的路线，指出不应该快速追求净利润，而要将更多的钱投入新业务和创新上。“执行上我们也有很多要变革。我们将百度文化叫简单可依赖，但是随着时间推移，怎么样做到简单做到可依赖，这是不一样的。现在我观察到的问题，两点，一个是我们需要去鼓励狼性，一个是淘汰小资。他们对狼性的三个定义，对现在的百度非常合适：敏锐的嗅觉、不屈不挠奋不顾身的进攻精神，群体奋斗……所以说，淘汰小资是呼唤狼性，呼唤狼性就是要胡萝卜加大棒。要让所有员工更明确如果想找一个稳定工作不求有功但求无过地混日子，请现在就离开，否则我们这一艘大船就要被拖垮。”

2013年年底，阿里巴巴创始人马云发出了内部邮件，称“天变了”。“以前，我们对别人、别的行业呼吁，天变了。今天我们发现自己头顶上的天也变了，我们脚下的稳健土地也在变化。这不是因为对手，而是因为我们的客户和市场，因为新技术的革命在变。变化是一种必然，当然，拥抱变化和挑战变化，也必须是我们每个阿里人的能力和底气！15年的发展，今天的阿里已经具备了挑战变化的魄力和决心，但我们绝对不能轻视这瞬息万变的时代，很有可能是由于我们中的任何一个人的疏忽和不求进步，2013年成了我们最后一个好年。昨天那一页已经翻过去了，阿里人，我们面临的挑战是前所未有的，我们昨天的成功很可能会成为我们的包袱，但我们同样面临着史无前例的机会。这个国家马上要兴起波澜壮阔的改革和复兴。我们从来不是为红包、为年终奖而战，而是为未来而努力，为由于我们，中国十年后的不一样而努力。”

“你要么是破坏性创新，要么你被别人破坏。”这是海尔CEO张瑞敏在2013年海尔商业模式创新全球论坛上援引“创新之父”克里斯坦森的一句话。面对汹涌而来的互联网大潮，曾自言“如履薄冰”的张瑞敏更是如临深渊，而年逾六十耳顺的他毅然开始了在管理和组织上的自我颠覆。张瑞敏为什么要颠覆海尔？怎么颠覆？海尔张瑞敏在访谈中说道：没有成功的企业，只有时代的企业。我们之前所有的，包括百年老店、基业长青，都是建立在工业时代的基础上。一百年来，从通用到福特汽车等，他们为全世界的企业管理，提供了无数的案例、规则、经验。但是这些东西，到今天这个时代，还能不能用？

这是一个大变革的时代，如果没有变革的基因、变革的特点、变革的追求，我们就会被时代淘汰掉。企业的变革没有终点。没有所谓成功的企业，只有这个时代所允许你存在下来的企业。无论是百度还是阿里

巴巴。也无论是华为还是海尔，在“大互联”时代瞬息万变的市场环境下，必须不断地自我变革，以适应动态发展的商业变化，如此才有可能持续成功下去。敢于自我否定、自我颠覆是优秀企业必备的竞争法宝。

沿着旧地图，找不到新大陆。2013年，没有任何一句转型口号能像《中国经营报》李佩钰社长的变革宣言这样掷地有声。

《中国经营报》内部改革动员令（节选）

文/李佩钰

各位同仁：

想必大家已有所耳闻，我们即将迎来一次大范围的组织机构调整。这次调整不是针对个别部门或某些人，而是自上而下，涉及中国经营报社全体，我们所有人。

请想象一下，明年，这个报社没有基于传统官媒的各层干部了，广告部门没有了，取而代之的是像互联网公司一样的形形色色的项目团队。请不要怀疑，这就是我们的未来，是我们无可回避的改变。

这些年，报业同行们一直在纠结一件事：我们越来越像是在用互联网的手段生产报纸，报纸所代表的精致阅读体验逐渐消失。比起那些纯粹的网络内容来说，报纸似乎只是多出了排版、印刷、配送这几道工序，而恰恰是这几道工序，占用了大量的人力物力，使传播过程变长了，使内容新鲜程度变差了，使得用户获取成本变高了。这种情况让人沮丧，但是在沮丧之后，为何不尝试去改变，反而要一再地迁延呢？

我想那是因为对于很多同行来说，“把字印在纸上”就是报纸存在的原理，是报社日复一日运转的逻辑，是很多人全部的技能所在，也是一个虽然日渐式微但仍然有效的商业模式。改变它的难度不亚于推倒重来。这么看来，没落的不是平面媒体，而是被“平面化”的思维，是被磨平的进取心，是业者自我膜拜所营造出的高贵冷艳的假象。平面媒体的黄金十年，既是一种恩赐，也是一种伤害。它导致的结果是，在中国所有行业中，平面媒体是整体经营水平最低、最为粗放的行业，导致我们在产业冬天到来之际一度惊慌失措。

这一次，我们下定决心进行业务创新和组织结构调整，最有力的支持来自于战略委员会的老同志们，来自于平均社龄超过15年的社委会的中年同志们。他们是中国经营报社的创业一代，他们更能理解一个机构需要传承与发展的道理。

而我呢，我现在已经是中国经营报社最资深的员工了。我在想，如果是二十多年前的我，我会抵触陌生的岗位吗？我会害怕外界的挑战吗？我会只为一份工资而做事吗？二十多年之后，我是不是可以放下名气与地位的包袱，不忘初心，重新开启打拼的状态？我想我必须做到，那么，你们呢？

即将到来的改变要解决一个问题：中国经营报社，这个有二十八年历史的品牌，如何在互联网特别是移动互联网的环境下生存下去？对于大的趋势，我们有如下的判断：

（1）当今所有的媒体产品都是在互联网平台上制造出来的。因此，把“传统媒体”理解为“传统形态媒体产品”更为贴切。既然只是“形态”问题，那么就无所谓否定，也不存在替代。事实也是这样，在一些“新概念”的媒体集团中，平面媒体依然在列，依然代表了高端的阅读体验，只是它们不再是唯一的收入支柱，而是产品组合中的一员而已。

（2）专业制作的内容永远是传播的主流。这是人类社会发展的基本规律：只有专业化生产，才能提高效率，节约成本，提升水平，才能形成产业链条，才能支撑这个产业链条持续运转下去。

（3）在新媒体环境下，我们的直接读者变成了间接读者（网上搜索），广告与传统媒体渐行渐远（传统广告行业自身也日益衰落），代之而起的是为客户量身定制的立体化的整合传播方案。

为了顺应这些趋势，我们的对策简单来说就是：把传统媒体资源转化成新媒体环境下的资源，把影响力转移到“线上”，把收入模式转移到“线下”，把“二次售销”变成多维度销售，把单

一的广告模式变为协同利润模式，实现组织平台化，产品多样化，收入多元化。

我必须强调的是，这一次机构调整唯一的原则就是以客户需要为中心，为导向。未来，我们的所有业务都是围绕客户需要展开的。市场开拓方面的岗位会大大增多，为出版流程服务的岗位会大为减少。但是，负责制作精品报道内容的采编团队永远是重中之重，他们会得到比以往更多的资源支持。

我们在设计新的组织结构与岗位的时候，并没有在头脑中把它们与具体的人对应起来，因为人都有感情，如果牵入太多的感情因素，任何改革都无法最终成行。大家也许会发现，原来的部门没有了，原来的岗位没有了，新出现的一些岗位闻所未闻。请大家以积极的心态来理解这件事，并且相信自己能够直面挑战，激发出自我的内在潜能。若不如此，我们谈什么对自己的承诺，谈什么对家庭的担当？如果失去学习与适应的能力，又有哪个企业能为你提供一次到位的规划，并确保你能够终身就业？

未来的中国经营报社是一个扁平化的组织，没有社委会，没有过多的层级结构。除了行政、法务、财务、人力资源、后期制作这些“支持部门”，以及新闻中心、网络中心这样的“平台部门”之外，其余的全部是以“产品”为中心的项目团队。这样的项目团队将来也许会有十几个之多，并且它的存在也是动态的，赢利即生，亏损即亡。团队内部的结构也是扁平的，以产品经理和客户经理为代表，实现不同工种人员的跨界合作。不同项目团队之间，也许会存在某种竞争，但更多的应该是为响应客户需求而进行协同作战，相互取长补短，共同营造生态化的新型组织形态。

为了实现这个目标，我们将从现在开始，面向中国经营报社全体同仁征集新产品创意。作为中国商业报纸第一品牌，我们已经帮助许多投资人找到了“中国好项目”，现在，我们也需要通过一个“全民兴智”的过程，找到更多属于自己的好项目和好创意。无论你现在是什么岗位，什么层级，请不要考虑这些，大胆亮出自己的想法。一个点子也可以，如果有成熟的商业计划那就更好了，也许明年，你就是一个项目的主管，或者是一个团队的首脑。

中国经营报社的人才们，一定要勇敢出列。因为，再不改变，我们就老了；再不创新，组织就老了。传媒永远是热血的行业，必须要让青春都燃烧起来。

是的，“再不改变，我们就老了；再不创新，组织就老了”。每一位卓越的企业家都在自我燃烧，在这场轰轰烈烈的移动互联网变革浪潮中，唯有拥抱变化，才可能赢得未来。

结束语

写到这里，书稿正文算是告一段落，再次感谢参与写作的各位兄弟姐妹。这本书也是互联网思维的一次试水，从前期的书稿定位和写作方式，到书稿的形式和发布的方式，“众包”、“众筹”、“免费”、“迭代”、“用户体验”、“平台”、“跨界”等理念渗透其中。本书网络首发是在“新商业智慧联盟”微信公众平台，上线一周多时间，招募实名注册会员超过1万人，远超出我们的预料，这就是移动互联网的力量！

写作本书，原来只是简单的想法，把培训的内容丰富并完善成一部书稿。成书之际，发现很多人对“互联网思维”的理解并不一致，且褒贬不一。不过，每个人的思考出发点和理解深度不同，所以认知有分歧不足为奇。

针对近期一些对互联网思维理解的误区，笔者重申一下自己的观点。

（1）不是因为有了互联网，才有了互联网思维。而是因为互联网科技的不断发展，以及对传统商业形态的不断冲击，导致了这种思维得以集中爆发。生产力决定生产关系，互联网在技术和商业层面的变化必然会带来上层思考方式的变化。

（2）互联网思维不是互联网人的专利。不是因为你在互联网公司你就具备这种互联网思维，也不是传统企业就没有这种思维。互联网思维就是一种思考方式，它不属于哪一类人。互联网公司出来的也有很多人不具备这种思维。

（3）互联网思维不是包治百病的灵丹妙药，但也不是境界虚高。在互联网思维的指导下，我们可以重新审视一下我们原有的一些商业习惯。现代社会碎片化阅读的习惯导致我们经常一知半解，很多人并没有深入地理解互联网思维，大多停留在产品和营销层面，互联网对传统行业的影响更多体现在组织管理和商业逻辑层面。

（4）多数人都在用互联网思维做营销，而少有人去完成互联网思维的系统思考。卖牛腩、卖煎饼果子的案例遭到大多数人吐槽之后，又有大把人用互联网思维来包装，卖电视、卖包子、卖家居，等等，甚至还有人要用互联网思维去改造一所青楼！营销绝无过错，用互联网思维做营销，本身也是去博取眼球、获得关注度，也是互联网思维的体现。但营销不代表全部，关键是你是否系统地理解了互联网思维？

（5）互联网思维，你认为它重要，它对你来说就有意义，你认为它不重要，它对你来说就没有意义！对于传统企业和创业者，我们要做的不是看客，不是在这里看热闹。对于一种新的商业现象和商业逻辑，我

们要思考的是怎么为我所用，因为我们在切切实实地做生意！如果不理解，我们就去研究和学习；如果理解了，挽袖子动手去干就好了。这个世界上评论家多于实干家，笔者希望大家能用实干的态度来对待互联网和互联网思维。

（移动）互联网对于我们仍然是一种机会，互联网很可能是我们这代人遇到的仅有的一波大潮。“任何没有在微信上发过红包、领过红包的人都是需要自我反省的。说明你对新产品、新思维缺乏拥抱的态度。不要说你不是产品经理，在互联网时代，需要的是全员营销全员服务，否则你就将很可能是一个跟随者，因为只有深度的参与者才能让自己的脉搏和这个时代一起共振。”这段话在微信朋友圈流传甚广，你有感触吗？

我们能不能从思想上把自己以前的习惯改掉，重新武装一个具有互联网思维的大脑？老板的思路决定出路，移动电商绝不是靠引进几个人才和技术就可以搞定的。仅仅去学习一些“一针顶破天”之类的绝招是没有用的。老板自己的思维、习惯、行动不改变，没戏！最根本的，是要从思想上改变自己。要学会用互联网思维看问题、解决问题。

传统企业家们要利用自己积累的商业资源、人脉、财富等，借助互联网的思维、手段和工具实现转型升级，甚至跨越式的发展。这个机会的窗口期不会太长，过了这个窗口期，无数跟不上的传统企业家们很可能将永远的彻底的沉沦！

这是一个商业秩序重构的时代，是一个传统商业全面转型的时代。这是一个最好的时代！

趋势就像一匹马，如果在马后面追，你永远都追不上，你只有骑在马上面，才能和马一样的快，这就叫马上成功！

推荐阅读书目

互联网大势

1.《浪潮之巅》：吴军，电子工业出版社，2011年

讲述历史，揭示规律：从科技工业一百多年的发展，揭示那些站在技术革命的浪尖之上的公司成功的本质原因。

2.《沸腾十五年：中国互联网1995-2009》：林军，中信出版社，2009年

覆雨翻云的中国网事；荡气回肠的产业传奇；虚拟世界的真实讲述；万象网络的还原走笔。是一本关于中国互联网产业历史的书，值得一读。

3.《互联网进化论》：刘锋，清华大学出版社，2012年

用全面、联系的观点看云计算，物联网、移动互联网与传统互联网：一本全方位地介绍互联网的技术要点和商业模式，深入探讨互联网的未来发展趋势的书。

4.《第三次工业革命：新经济模式如何改变世界》：杰里米·里夫金、张体伟、孙豫宁，中信出版社，2012年

第一次工业革命使19世纪的世界发生了翻天覆地的变化；第二次工业革命为20世纪的人们开创了新世界；第三次工业革命将如何从根本上改变21世纪人们的生活和工作？

5.《当下的冲击：当数字化时代来临，一切突然发生》：道格拉斯·洛西科夫，中信出版社，2013年

这本书告诉我们世界正在经历一场意义堪比工业革命的重大转变，企业只有随势而变，才能成为数字时代的赢家；个人只有正视当下的冲击，才能在数字化浪潮游刃有余。

6.《关于投资、商业、互联网的碎片化思考：老二非死不可》：方三文，机械工业出版社，2013年

互联网企业为何老二非死不可？微博对于互联网意味着什么？为什么越管理，股票越烂？电子商务只能是开网店吗？互联网为何意味着垄断？

7.《新物种起源：互联网的思想基石》：姜奇平，商务印书馆有限公司，2012年

两位中国互联网思想始终不渝的追寻者和思考者，试图在穿越文明史的对话中，重新审视互联网这一文明创建的伟大力量，探究源于但不同于工业革命思想基石的达尔文主义，在新文明构建中，发生了哪些根本性的变化。

一、用户思维

8.《需求：缔造伟大商业传奇的根本力量》：亚德里安·斯莱沃斯基、卡尔·韦伯、龙志勇、魏薇，浙江人民出版社，2013年

破解全球最受顾客与雇员欢迎的企业运营奥秘，你就是下一个需求创造大师9.《定位：有史以来对美国营销影响最大的观念》：阿尔·里斯、杰克·特劳特、谢伟山、苑爱冬，机械工业出版社，2011年

阐述“定位”观念的产生，剖析“满足需求”无法赢得顾客的原因，给出如何进入顾客心智以赢得选择的定位之道。

美国史上百本最佳商业经典第一名，美国CEO最怕被竞争对手读到的商界奇书，提出被称为“有史以来对美国营销影响最大的观念”——“定位”的书。

10.《认知盈余：自由时间的力量》，克莱·舍基、胡泳，中国人民大学出版社，2012年

看自由时间如何成就“有闲”世界，看克莱·舍基如何引领“有闲”经济与“有闲”商业的未来：“互联网革命最伟大的思考者”克莱·舍基继《未来是湿的》之后最新力作，一本在国内尚未正式出版，就得到包括腾讯CEO马化腾在内的社会各界关注的书。

11.《长尾理论》：克里斯·安德森、蒋旭峰、冯斌，中信出版社，2012年

所有的商务人士都应该仔细研读的“杰出而又及时的著作”：长尾理论是众多企业成功的不二法门，它将改变企业生产与营销的思维，带动新一波商业势力的消长。唯有善于并充分利用长尾理论的人，才能在未来呼风唤雨。

12.《用户体验要素：以用户为中心的产品设计》：加瑞特、范晓燕，机械工业出版社，2011年

AJAX之父的经典之作：带你系统、深入浅出地理解设计+技术+商业融合的发展趋势。

13.《商业秀》：斯科特·麦克凯恩，中信出版社，2003年

斯科特·麦克凯恩根据现今商业的发展特征，总结出一个真理：所有的行业都是娱乐业。精明的业主和管理者意识到，留住最好的客户和最棒的人才，关键就在于创造情感联系，抓住他们的注意力。要怎样做呢？读读《商业秀》就能找到答案。

二、简约思维

14.《聚焦：决定你企业的未来》：艾·里斯，山西人民出版社，2012年

只要存在竞争，就没有任何企业能够100%地赢得某个市场，所以必

须聚焦。定位之父艾·里斯教你企业如何实现聚焦。

15.《轻公司：互联网变革中国制造》：李黎、杜晨，中信出版社，2009年

解读了在互联网和IT技术越来越充裕的环境里，传统的商业法则是如何被打破，而新的商业法则如何建立起来的过程。大量生动翔实的采访，为我们构筑了互联网和IT技术影响下的未来商业趋势。

16.《专注力：化繁为简的惊人力量》：于尔根·沃尔夫、朱曼，机械工业出版社，2013年

写给“被催一族”最简明的自我管理书！即刻将注意力专注于你最重要的目标！活出心底真正渴望的人生！

17.《注意力曲线：打败分心与焦虑》：露西·乔·帕拉迪诺、苗娜，中国人民大学出版社，2009年

在被信息淹没的数字时代中，怎样才能恰当地控制自己的注意力，提高工作效率？怎样才能使自己摆脱过度疲劳的泥潭，享受工作和生活的平衡？照着作者给出的方法，你会找到更好的状态，享受工作和生活的乐趣。

18.《简单的力量：穿越复杂正确做事的管理指南》：杰克·特劳特、史蒂夫·里夫金、谢伟山、苑爱冬，机械工业出版社，2010年

一本为那些想尽快了解定位和营销原则的商业人士量身打造，供自学的《定位》实践书。

19.《重来》：弗里德，汉森，李瑜偲，中信出版社，2010年

不同于大多数企业管理书籍，这本书呈现的是一种更好、更简单的经商成功之道。读完这本书，你就会明白为什么计划实际上百害而无一益，为什么你不需要外界投资人，为什么将竞争视而不见反倒会发展得更好。事实是你所需要的比你想象的少得多。你不必成为工作狂，你不必大量招兵买马，你不必把时间浪费在案头工作和会议上，你甚至不必拥有一间办公室。所有这些都仅仅是借口！

三、极致思维

20.《互联网产品之美》：朱军华、柳亮，机械工业出版社，2013年

一个科学的产品经理成长体系：让你身临其境体验产品人的美妙之旅，快速找到产品创意的“杀手锏”，磨砺你的眼光，帮你挖掘产品的价值之美、设计之美、运营之美、营销之美。

21.《IDEO，设计改变一切：设计思维如何变革组织和激发创新》：蒂姆·布朗、侯婷，万卷出版公司，2011年

享誉国际的创新设计公司IDEO总裁蒂姆·布朗最新力作，带领我们认识“设计思考”。跟随这本书，你会发现，设计思考不仅改变你我的生

活，更可以改造组织、激发创新。

22.《启示录：打造用户喜爱的产品》：Marty Cagan、七印部落，华中科技大学出版社，2011年

从人员、流程、产品三个角度介绍现代软件（互联网）产品管理的实践经验和理念。eBay前产品副总裁Marty Cagan厚积薄发之作。

23.《苹果的产品设计之道：创建优秀产品、服务和用户体验的七个原则》：埃德森、黄喆，机械工业出版社，2013年

通过大量鲜为人知的关键事件和案例，深刻解读苹果公司产品设计的真谛与精髓，揭示苹果公司创造伟大产品所遵循的7大设计原则。

四、迭代思维

24.《精益创业》：莱斯、吴彤，中信出版社，2012年

“快速地失败、廉价地失败”，而不要“昂贵地失败”。

“精益创业”的方式在过去，它缔造了Facebook、Twitter等强大的崭新的科技公司；未来，它将不断影响、渗透、改变着创业者，促使他们缔造的企业更加人性化、更加智能化、更加有爱、更加成功——李开复。

25.《精益创业实战》：Ash Maurya，人民邮电出版社，2013年

精益思想创始人埃里克·莱斯为本书作序，各路创业高手联袂推荐。这本书讲解精益创业实战法，融合了精益创业法、客户开发、商业模式画布和敏捷/持续集成的精华。

26.《丰田生产方式》：大野耐一，中国铁道出版社，2006年

丰田汽车公司前副社长大野耐一最经典的作品，系统揭开了丰田公司卓越的秘密，涵盖其及时化（JIT）、自动化、看板方式、标准作业、精益化等生产管理的各种理念。它堪称是丰田核心竞争力的最权威作品，也是全球生产管理的最为重要的标杆。

27.《精益思想》：詹姆斯P·沃麦克、丹尼尔T.琼，机械工业出版社，2011年

1996年秋季首次出版，历经十几年，畅销十多个国家，销量达几十万册。准备跨入精益之门和进一步学习、实施精益的人最好的指南。

五、流量思维

28.《免费：商业的未来》：克里斯·安德森，中信出版社，2009年

《长尾理论》作者的又一力作。新型的“免费”并不是一种左口袋出、右口袋进的营销策略，而是一种把货物和服务的成本压低到零的新型卓越能力。在20世纪“免费”是一种强有力的推销手段，而在21世纪它已经成为一种全新的经济模式，一种改变旧有发展模式而实现脱胎换骨的“动力机器”。

29.《社交红利》：徐志斌，北京联合出版公司，2013年

如何从微信、微博、QQ空间等社交网络带走海量用户、流量与收入，本书一一解答。腾讯一线资深员工经验总结，腾讯内部社交网络教材；国内第一本，也是唯一一本系统讲透社交网络内在逻辑与玩法的干货集。

六、社会化思维

30.《未来是湿的》：舍基、胡泳、沈满琳，中国人民大学出版社，2009年

21世纪最有价值的未来学读本，获选《商业周刊》最佳商业书籍。无论世界是平的还是弯的，未来一定是湿的！微软、诺基亚、宝洁、BBC、乐高、美国海军最推崇的咨询顾问，“互联网革命最伟大的思考者”为你直指商业模式变革和社会发展的宏大趋势，彻底改变你看待未来的角度和视野！

31.《引爆点：如何制造流行》：马尔科姆·格拉德威尔，中信出版社，2009年

《福布斯》、《财富》、《纽约时报》推荐的商业人士必读图书。它被《福布斯》评为最有影响力的20本商业图书之一，连续10个月雄踞《纽约时报》畅销书排行榜第一名。一本谈论怎样让产品发起流行潮的专门性著作。

32.《世界是平的》：托马斯·弗里德曼，湖南科技出版社，2008年

比尔·盖茨推荐了多次的一本书，他说：这是所有决策者和企业员工的一本必读书。

书中，托马斯·弗里德曼描述了当代世界发生的重大变化。科技和通信领域如闪电般迅速的进步，使全世界的人们可以空前地彼此接近——在印度和中国创造爆炸式增长的财富；挑战我们中的一些人，比他们更快占领地盘。

33.《众包2：群体创造的力量》，拉马斯瓦米、高哈特、王虎，中信出版社，2011年

企业到底该如何借助群体的力量？“众包”之父杰夫·豪数年的考察结果，完整地呈现了众包在经济、文化、商业和政治层面的重大意义。同时告诉你，善于运用众包模式的企业，才最有可能获得成功。

34.《创客：新工业革命》：克里斯·安德森、萧潇，中信出版社，2012年

如果说《第三次工业革命》一书的核心是互联网与新能源融合在一起所引发的工业变革。那么《创客：新工业革命》一书的核心则是互联网和制造业融合在一起而引发的一场制造业革命。

35.《互联网营销的本质·点亮社群》：查克·布莱默、曾虎翼，东方出版社，2010年

如何将你的公司从一个单纯卖产品和服务的公司转变成一个真正拥有品牌追随者的公司？本书向你展示今天的数字连接力是如何加速我们自然进化的趋势、影响你和你的品牌的。

七、大数据思维

37.《大数据时代的历史机遇》：赵国栋、易欢欢、糜万军、鄂维南，清华大学出版社，2013年

最接地气的大数据时代产业发展理论与应用案例，行业分析师携手中科院院士诚意之作。一本贯通技术理解、产业认知和资本市场估值的大作，让大数据不再停留在理念和技术的层次，而是深入到商业价值与模式、产业格局与生态、数据科学与教育层面。有了此书，大数据将提前落地5年。

38.《大数据时代》：迈尔·舍恩伯格、库克耶，浙江人民出版社，2013年

迄今为止全世界最好的一本大数据专著：国外大数据系统研究的先河之作，颠覆千百年来人类的思维惯例，挑战人类的认知和与世界交流的方式。作者在本书中前瞻性地指出，大数据时代最大的转变就是，放弃对因果关系的渴求，而取而代之关注相关关系。也就是说只要知道“是什么”，而不需要知道“为什么”。

39.《爆发：大数据时代预见未来的新思维》：艾伯特·拉斯洛·巴拉巴西、马慧，中国人民大学出版社，2012年

一本超越《黑天鹅》的惊世之作。如果说塔勒布认为人类行为是随机的，都是小概率事件，是不可以预测的；那么全球复杂网络权威巴拉巴西则认为，人类行为93%是可以预测的。

八、平台思维

40.《失控——全人类的最终命运和结局》：凯文·凯利，新星出版社，2011年

这是《黑客帝国》主要演员的必读物之一，这本关于机器、系统、生物和社会的“大部头”，揭示了社会进化、特别是互联网发展的“先知预言”，正在兴起的“云计算”、“物联网”等都可以在这本写于20年前的书中找到相关的影子。从这本书里，人们可以窥探到SNS的今天和未来。

41.《平台战略：正在席卷全球的商业模式革命》：陈威如、余卓轩，中信出版社，2013年

尽管一些互联网大佬言必称平台，但平台到底是什么？平台怎么生

长起来的？如何才能打造一个富有生命力的平台？本书立足于本土，以中国本土的互联网企业作为案例研究分析的对象，为你一一道来。

42.《管理的未来》：布林、陈劲，中信出版社，2012年

《商业周刊》“年度10部最佳创新著作”。21世纪，当颠覆性技术、可畏的竞争、分散的市场、全能的顾客、挑剔的股东都对管理提出新的挑战之时，你的企业是否还在践行什么样的管理？“核心竞争力”概念首创者、曾一度改写现代商业进程的管理大师加里·哈默又一次站到商业世界的前沿，向我们道出振聋发聩的事实：传统管理已经过时，21世纪需要人人自发地创新。

43.《大繁荣：大众创新如何带来国家繁荣》：埃德蒙·费尔普斯，中信出版社，2013年

这是海尔集团总裁张瑞敏极力推荐的一本书。本书中，诺贝尔经济学奖得主埃德蒙·费尔普斯基于毕生思考提出了革命性观点，大众参与的创新推动了大众的繁荣兴盛，是一本兼具现实意义和思想深度的作品。

44.《专业主义》：大前研一、裴立杰，中信出版社，2010年

书中，“日本战略之父”大前研一为我们清晰地阐述了国际化专业人才必备的能力要求，对于现代职场人士的个人职业修炼有很强的指导意义。大前研一指出，专业不等于职业，专业知识不等于专家素质，素质培养细微的差别，便是企业及个人在21世纪成败的关键。

45.《阿米巴模式》：稻盛和夫，东方出版社，2013年

日本经营大师稻盛和夫在书中全面梳理了自己的企业经营精髓，包括被誉为“京瓷经营成功的两大支柱之一”的阿米巴经营的理念及管理手法。日本已有超过300家的企业在京瓷关联公司的指导下引进了阿米巴经营模式，业绩得以大幅提升。

46.《无为而治：停止过度管理，成为一个接触的领导者》：约翰·基思·默宁翰，华夏出版社，2013年

本书以全新的视角为领导者呈现关于领导学的新概念，并提供新的建议，它对市面上固有的传统管理理念做了一次彻底的清盘和颠覆，掀起了一场“无为而治”的管理学革命。

九、跨界思维

47.《创新者的窘境》：克莱顿·克里斯坦森，中信出版社，2013年

被《福布斯》评为20世纪最具影响的20本商业图书之一，“颠覆大师”克莱顿·克里斯坦森经典力作。一家成功的公司，如何保证它的产品不会被新的技术挤出市场？如何成功利用创新取得优势？克里斯坦森根据大量企业的成败经验，提出利用破坏性创新进行资本化运作的一系列

规则，助你预知即将来临的变化，在险象环生的商业竞争中实现基业长青。

48.《创新与企业家精神》：德鲁克，机械工业出版社，2009年

启蒙中国现代管理第一人，探讨企业家精神与创新实践的最佳经典著作。德鲁克在书中，首次将实践创新与企业家精神视为所有企业和机构有组织、有目的、系统化的工作，并与我们共同探讨这些问题的答案。

49.《移动浪潮：移动智能如何改变世界》：迈克尔·塞勒，中信出版社，2013年

在《移动浪潮：移动智能如何改变世界》中，迈克尔·塞勒以一位历史学家的深刻，一位技术专家的精准，以及一位首席执行官的务实，展现了一个未来移动世界的全景画面。无论你是普通个人，还是商业领袖、公众人物，《移动浪潮》都能为你提供指引，告诉你在移动智能浪潮来临之时如何引领新的世界。

50.《颠覆性创新：如何改变公司，撼动行业，挑战自我？》：威廉·泰勒、南溪，中华工商联合出版社，2013年

《颠覆性创新：如何改变公司，撼动行业，挑战自我》是一本汇聚了各种变革方法的宣言，也是指导管理者成功实现变革的指导手册。在如今这个竞争激烈的时代，企业现状不容乐观。当所有人都用同一种方法寻求成功时，你要怎样杀出重围，进行全新的突破？本书回答了各领域领导者面临的改革创新问题。